الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جـــــــامعة أدرار

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم الاجتماع



العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل

إعداد الطالبة:

حياة الدهبي.

إشراف الأستاذ الدكتور:

لعلى بوكميش.

لجنة المناقشة

أ.د محمد الطاهر شوشان	أستاذ التعليم العالي	جامعة أدرار	رئيساً
أ.د لعلى بوكميش	أستاذ التعليم العالي	جامعة أدرار	مقرراً
أ.د عوفي مصطفى	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	مناقشاً
أ.د لوشن حسين	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	مناقشاً
أ.د مولاي الحاج مراد	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران	مناقشاً

السنة الجامعية: 1434هـ ــ 1435هـ / 2013م ــ 2014م.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جـــــامعة أدرار

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية



قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم الاجتماع

العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية
دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم ولعمل

إعداد الطالبة:

حياة الدهبي.

إشراف الأستاذ الدكتور:

لعلى بوكميش.

لجنة المناقشة

أ.د محمد الطاهر شوشان	أستاذ التعليم العالي	جامعة أدرار	رئيساً
أ.د لعلى بوكميش	أستاذ التعليم العالي	جامعة أدرار	مقرراً
أ.د عوفي مصطفى	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	مناقشاً
أ.د لوشن حسين	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	مناقشاً
أ.د مولاي الحاج مراد	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران	مناقشاً

السنة الجامعية: 1434هـ ـ 1435هـ / 2013م ـ 2014م.

بسم الله الرحمن الرحيم

قَال تعالى:

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ
وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ
لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾

(سورة المائدة، الآية 8)



الإهداء

أهدي هذا العمل

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما .

إلى إخوتي وأخواتي هداهم الله وسدّد خطاهم.

إلى جميع أهلي من عائلة الدهبي ومنصوري .

إلى جميع صديقاتي من أحبهنّ في الله .

الباحثة

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي أعانني على إنجاز هذه الدراسة وتقديمها على ما هي عليه.

وبعدها أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي المشرف الأستاذ الدكتور لعلى بوكميش على التوجيهات التي أفادني بها وجزاه الله عني خيراً.

. أشكر الدكتور حمودة مسعود مدير وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي، كما أشكر عمالها على تعاونهم بالإجابة على أسئلة الاستمارة.

. أشكر أختي هاجر على مساندتها ومساعدتها لي في إنجاز هذه الدراسة.

. والشكر موصول إلى جميع أساتذة قسم العلوم الاجتماعية.

. كما لا أنسى أن أتقدّم بالشكر الجزيل إلى جميع الأساتذة الذين درّسونا بالماجستير من جامعة أدرار وغرداية وباتنة ووهران، وأسأل الله أن يحفظهم ويبارك في جهودهم الكريمة من أجل خدمة مسيرة العلم والارتقاء بالجامعة الجزائرية.

الباحثة

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

34	يوضح مدى التزام العمال بأنظمة الوحدة	185
35	يبين مدى استغلال عمال الوحدة للوقت في أداء العمل	186
36	يبين مدى اهتمام العمال بسمعة ومستقبل الوحدة	187
37	يبين مدى عدم تذمر العمال من الأعمال الإضافية	188
38	يوضح مدى تقبل العمال للنقد والنصيحة من زملائهم	189
39	يوضح مدى تجاوز العمال للمشكلات البسيطة في الوحدة	190
40	يوضح مدى تعطل وسائل العمل أثناء استعمالها من قبل العمال	191
41	يبين مدى تطوع عمال الوحدة للأعمال الإضافية	192
42	يوضح مدى إسهام العمال في حل النزاعات التي تنشب في الوحدة	193
43	يوضح العلاقة بين تناسب الأجر والجهد المبذول للعامل وأدائه لعمل الزميل في حَالِ غيابه	198
44	يوضح العلاقة بين الحوافز المناسبة وإفادة العمال الجدد بالخبرة المكتسبة	200
45	يوضح العلاقة بين تقديم المكافأة لمستحقيها بشكل عادل وإظهار العامل لنتاج عمل الفريق	201
46	يوضح العلاقة بين شكوى العمال من سوء توزيع المكافأة والتدخل في خصوصيات الزملاء	203
47	يوضح العلاقة بين ترقية من استوفى الشروط ومراعاة العامل لمشاعر زملائه في العمل	204
48	يوضح العلاقة بين شكوى العمال من التأخير في الترقية وحدوث مشاكل مع الزملاء أو المدير	205
49	يوضح العلاقة بين تناسب الأجر والجهد المبذول للعامل وحرصه على حضور الاجتماعات	207

50	يوضح العلاقة بين الحوافز المناسبة وتقديم العامل لمقترحات تحسِّن العمل بالوحدة	208
51	يوضح العلاقة بين تقديم المكافأة لمستحقيها بشكل عادل والتزام العامل بأنظمة الوحدة	209
52	يوضح العلاقة بين شكوى العمال من سوء توزيع المكافآت واستغلال الوقت في أداء العمل	211
53	يوضح العلاقة بين ترقية العامل من استوفى الشروط المنصوص عليها والاهتمام بسمعة الوحدة	212
54	يوضح العلاقة بين شكوى العمال من التأخير في الترقية ومدى انزعاجهم من الأعمال الإضافية	213
55	يوضح العلاقة بين تناسب الأجر والجهد المبذول للعامل وتقبل النقد والنصيحة من زملاء العمل	214
56	العلاقة بين الحوافز المناسبة وتجاوز العامل للمشكلات البسيطة في الوحدة	215
57	يوضح العلاقة بين عدالة توزيع المكافآت وتعطل وسائل العمل أثناء استعمالها	216
58	يوضح العلاقة بين شكوى العمال من سوء توزيع المكافآت وإسهامهم في حلِّ النِّزاعات التي تنشب في الوحدة	217
59	يوضح العلاقة بين عدالة إجراءات الترقية ومساعدة الزملاء في العمل	219
60	يوضح العلاقة بين عدالة أسس تحديد مستحقي المكافآت وإفادة العامل لزملائه الجدد بالخبرة المكتسبة	221
61	يوضح العلاقة بين وضوح معايير تقييم الأداء وإظهار العامل لنتاج عمل الفريق	222

62	يوضح العلاقة بين إمكانية الطعن في القرارات وعدم تدخل العمال في خصوصيات زملائهم	223
63	يوضح العلاقة بين عدالة إجراءات الترقية ومراعاة العمل لمشاعر زملائه في العمل	224
64	يوضح العلاقة بين عدالة أسس تحديد مستحقي المكافآت وحدوث مشاكل مع الزملاء والمدير	225
65	يوضح العلاقة بين وضوح معايير تقييم الأداء وحرص العامل على حضور الاجتماعات في الوحدة	226
66	يوضح العلاقة بين إمكانية الطعن في القرار وتقديم العامل لمقترحات تطوِّر العمل بالوحدة	227
67	يوضح العلاقة بين عدالة إجراءات الترقية واحترام العمال لأنظمة الوحدة	228
68	يوضح العلاقة بين عدالة أسس تحديد مستحقي المكافآت واستغلال العامل للوقت في أداء العمل	229
69	يوضح العلاقة بين وضوح معايير تقييم الأداء واهتمام العامل بمستقبل وسمعة الوحدة	230
70	يوضح العلاقة بين إمكانية الطعن في القرارات وانزعاج العامل من القيام بالأعمال الإضافية	231
71	يوضح العلاقة بين عدالة إجراءات الترقية المتبعة في الوحدة وتقبل النقد والنصيحة من الزملاء في العمل	232
72	يوضح العلاقة بين عدالة أسس تحديد مستحقي المكافآت وتجاوز العامل للمشكلات البسيطة في الوحدة	233
73	يوضح العلاقة بين وضوح معايير تقييم الأداء وتعطل وسائل العمل أثناء استعمالها	234

74	يوضح العلاقة بين إمكانية الطعن في القرارات وإسهام العامل في حل النزاعات في الوحدة	235
75	يوضح العلاقة بين تزود العامل بالمعلومات الخاصة بالعمل من قبل إدارة الوحدة ومساعدته للزملاء ذوو الأعباء الكثيرة	237
76	يوضح العلاقة بين تفسير الإدارة للقرارات المتخذة وإفادة العمال لزملائهم الجدد بالخبرة المكتسبة	239
77	يوضح العلاقة بين عمومية القرارات الإدارية وإظهار العامل لنتاج عمل الفريق	240
78	يوضح العلاقة بين اهتمام الإدارة بانشغالات العمال وتدخل العامل في خصوصيات زملائه في الوحدة	241
79	يوضح العلاقة بين توفر المعلومات الخاصة بالعمل في الوحدة ومراعاة العامل لمشاعر زملائه	242
80	يوضح العلاقة بين المشاركة العمالية في صناعة القرارات وحرص العامل على حضور الاجتماعات في الوحدة	244
81	يوضح العلاقة بين المشاركة العمالية في صنع القرارات وتقديم العامل لمقترحات تحسِّن العمل في الوحدة	245
82	يوضح العلاقة بين تقديم النصح والمشورة من قبل المدير للعمال واحترامهم لأنظمة الوحدة	246
83	يوضح العلاقة بين عدم تحيز القرارات المتخذة في الوحدة واستغلال العمال للوقت في أداء العمل	247
84	يوضح العلاقة بين توفر المعلومات الخاصة بالعمل واهتمام العامل بمستقبل الوحدة	248
85	يوضح العلاقة بين تفسير إدارة الوحدة للقرارات المتخذة ومدى انزعاج العامل من الأعمال الإضافية	249

86	يوضح العلاقة بين اهتمام إدارة الوحدة بانشغالات عمالها وتقبل العامل للنقد والنصيحة من زملائه في العمل	250
87	يوضح العلاقة بين تلقي النصح والمشورة من المدير وتجاوز المشكلات البسيطة في العمل	251
88	يوضح العلاقة بين المشاركة العمالية في صنع القرارات وتعطل وساءل العمل أثناء استعمال العمال لها	252
89	يوضح العلاقة بين عدم تحيز القرارات المتخذة وإسهام العمال في حلِّ النزاعات في الوحدة	253

قائمة الأشكال

مقدمة:

تشهد المؤسسة الجزائرية في الآونة الأخيرة موجة إضرابات واحتجاجات عمالية مست مختلف القطاعات؛ إذ تمحورت مطالبها بشكل عام حول زيادة الأجور وإعادة النظر في المنح، وإعادة النظر في التصنيف المهني، وتوفير النقل والسكن الوظيفي، وتوفير معدّات ووسائل العمل، وإعادة النظر في ساعات العمل الإضافي وغيرها كثير.

والمتمعن في هذه المطالب يستنتج أن العامل الجزائري لا يشعر بالعدالة في جل منظمات الوطن؛ أي عدم إدراكه للعدالة التنظيمية؛ ذلك المصطلح الذي يشير إلى مدى توافر النزاهة والإنصاف في محيط العمل، والمنعكس في إدراك وإحساس العامل بالعدل على مستوى الأسلوب الذي يستخدم من قبل رؤسائه في التعامل معه وظيفياً وإنسانياً.

وتتجلى العدالة التنظيمية في تقييم العامل للعدل والإنصاف على مستوى التوزيع والإجراء والمعاملة التي يتلقاها داخل المنظمة، وتبعاً لذلك يُصنَّف هذا المفهوم إلى عدالة توزيعية وعدالة إجرائية وعدالة تعاملية.

فإحساس العامل بتناسب العوائد التي يحصل عليها ومدخلاته؛ يشير إلى وجود العدالة التوزيعية. أمّا إدراكه لنزاهة الإجراءات المتبعة في توزيع العوائد كالأجر والمنح، وترقية العمال، وتقييم الأداء، وتحديد مستحقي المكافآت؛ فيشير إلى العدالة الإجرائية.

كما أنّ مشاركة العمال في صناعة القرارات المتخذة في المؤسسة، وصدق صاحب السلطة وصراحته وإخلاصه في التعامل، وعدم تحيّزه في تطبيق القرارات يعكس عدالة المعاملة.

إنّ المؤسسة الجزائرية تفتقر للعدالة التنظيمية، وهذا ما نلمسه من خلال الاحتجاجات العمالية المتكرِّرة المعبرة عن انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال؛ ممّا يؤدي إلى ضعف الأداء بشكل عام.

وباعتبار العدالة التنظيمية هي أحد محدِّدات السلوك داخل المنظمات فلا بُدَّ أن يكون لها أثر على سلوك المواطنة التنظيمية الذي شغل اهتمام الباحثين منذ العقدين السابقين.

فهذا النمط من السلوك لدى العمال يتجاوز المتطلبات الوظيفية الرسمية ولا يدخل ضمن نظام المكافآت، وهو سلوك اختياري تطوعي يعود بالنفع والفائدة على المنظمة، ويتجلى في جملة من التصرفات التي يقوم بها العامل اتجاه ما يحيط به في بيئة العمل، وتُبرز مشاركته الفعّالة والمسؤولة ومدى تعاونه؛ كمساعدة زملائه ذوو الأعباء الكثيرة على إنجازها، وإفادة زملائه الجدد بخبرته في مجال العمل والحرص على حضور الاجتماعات وتقديم المقترحات، والتطوع للأعمال الإضافية والعناية بوسائل العمل, وتجنب إثارة المشاكل مع الزملاء.

وقد صنفت هذه الأنشطة لتشكل أبعاداً للمواطنة التنظيمية والمتمثلة في الإيثار، والكياسة، والسلوك الحضاري، والروح الرياضية ووعي الضمير.

ونظراً لأهمية هذا السلوك كان لزاماً على مختلف المنظمات أن تسعى جاهدة إلى تنميته وتعزيزه عن طريق توفير بيئة عمل عادلة، فلقد أثبتت الدِّراسات الميدانية السابقة أن العدالة التنظيمية هي أهم وأبرز محدِّد لسلوك المواطنة التنظيمية.

لذا كان مسعى هذه الدراسة هو بحث العلاقة بين هذين المتغيرين في المؤسسة الجزائرية؛ متخذين وحدة البحث في الطاقات المتجدِّدة في الوسط الصحراوي كنموذج لها، وهي مؤسسة ذات طابع علمي تبحث في المجال الطاقوي ولاقت اهتماماً من قبل الدولة مؤخراً؛ لما لمنتجاتها العلمية من أهمية ونتائج إيجابية قد تدفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

وقد تم تجزئة هذه الدراسة إلى خمسة فصول؛ بحيث تضمّن الفصل الأول كل ما تعلّق بالإجراءات المنهجية للدراسة؛ حيث اشتمل على الإشكالية، والفرضيات وأسباب اختيار الموضوع، والأهمية، والأهداف، والتحديد الإجرائي للمصطلحات ونموذج الدراسة، والمجتمع، ومنهج وأدوات جمع البيانات، والدراسات السابقة.

وتضمن الفصل الثاني كل ما يتعلّق بالعدالة التنظيمية؛ تعريفها وأبعادها ونظرياتها، ومحدّداتها، وآثارها.

بينما حوى الفصل الثالث كل ما يرتبط بسلوك المواطنة التنظيمية؛ تعريفه وأبعاده، ومداخله النظرية، ومحدّداته وآثاره.

وتضمن الفصل الرابع كل ما تعلّق بميدان الدّراسة؛ تعريفه، ومستوى العدالة التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية به.

أمّا الفصل الخامس فقد تمّ من خلاله تحليل البيانات المتعلقة بتأثير العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية.

ثمّ وضع استنتاج عام ضمّ النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة. بعدها تمَّ إدراج مناقشة لهذه النتائج في ضوء الدراسات السابقة وفي ضوء النظريات.

وأخيراً وضعت خاتمة تضمّنت خلاصة عامة من خلال ما توصل إليه من نتائج، إضافة إلى عدد من التوصيات.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدّراسة

أولاً:. إشكالية الدّراسة

ثانياً:. فرضيات الدّراسة.

ثالثاً:. أسباب اختيار موضوع الدّراسة.

رابعاً:. أهمية الدراسة.

خامساً:. أهداف الدراسة.

سادساً:. التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة.

سابعاً:. نموذج الدراسة.

ثامناً:. مجتمع الدراسة.

تاسعاً:. منهج وأدوات جمع البيانات.

عاشراً:. الدراسات السابقة.

أولاً:- إشكالية الدراسة

تعدُّ المنظمات تنظيمات اجتماعية أنشئت من أجل تحقيق أهداف معينة باستخدام الجهد البشري، والاستعانة بالموارد المادية المتاحة، إلى جانب المحافظة على بقائها واستمرارها في ظل المنافسة القوية، والتحديات الكبيرة التي تواجهها نتيجة التغييرات السريعة والتطور التكنولوجي الذي يشهده العصر الحالي.

وذلك من خلال الرفع من كفاءة أدائها وجودة مخرجاتها؛ عن طريق زيادة الاهتمام بالمحرك الأساسي والمسؤول الرئيسي عن تحويل المدخلات إلى مخرجات ألاّ وهو المورد البشري الذي كان ولازال مدار الدراسة والبحث من مختلف الجوانب بغية تنميته والارتقاء بأدائه وسلوكه.

فلقد أشار علماء السلوك التنظيمي (أمثال **كاتز** و**أورجن**) في القرنين الأخيرين إلى ضرورة أن يتجاوز العامل متطلبات الوظيفة الرسمية، والقيام بسلوك تعاوني وتلقائي الذي يطلق عليه سلوك المواطنة التنظيمية، ذلك السلوك الاختياري التطوعي الذي لا يندرج ضمن نظام المكافأة الرسمي للمنظمة، ويعود بالنفع والفائدة عليها كمساعدة العامل لزملائه في العمل، وقبوله للأعمال الإضافية دون انزعاج أو تذمر وعنايته بالوسائل والموارد المادية المستعملة، وتقديمه لمقترحات تحسِّن من سير العمل بالمنظمة، إضافة إلى القيام بالتدريب والتنمية الذاتية.

وتكمن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في الآثار الإيجابية التي يمكن أن يحققها للمنظمة؛ كرفع الروح المعنوية للعمال، وزيادة التفاعل بين أفراد المنظمة وتعزيز انتمائهم، والرفع من مستوى الرضا الوظيفي لديهم، والمحافظة على وحدة المؤسسة وتماسكها، وتحسين الإنتاجية، إضافة إلى التقليل من نسبة دوران العمل.

وعموماً فإنّ المواطنة التنظيمية هي سلوك إيجابي يرفع من كفاءة وفعالية المنظمة، لذا كان لابدّ من توفير بيئة وظروف ملائمة لنموه وتعزيزه، وذلك من خلال التركيز على محدّداته.

إنّ من محددات سلوك العمال داخل المنظمة هي ما يعرف بالعدالة التنظيمية ويقصد بها تطبيق النزاهة والإنصاف على مستوى التنظيم بمحتلف أبعاده، إذ تصنّف تبعاً لذلك إلى عدالة توزيعية؛ وتتعلّق بعدالة توزيع العوائد كالأجر والمكافأة والترقية.

وعدالة إجرائية تشير إلى نزاهة الإجراءات المتبعة بالمنظمة كإجراءات الترقية ومعايير تقييم الأداء، وأسس تحديد مستحقي المكافأة.

أمّا العدالة التعاملية فتشير إلى المعاملة المنصفة التي يتلقاها العامل من صاحب العمل على المستويين الوظيفي والإنساني.

إنّ تطبيق قيم ومبادئ العدالة يحقّق الكثير من النتائج الإيجابية للفرد والمنظمة؛ كزيادة الرضا الوظيفي للعمال، الرفع من مستوى الالتزام والولاء التنظيمي، وزيادة الثقة المتبادلة بين العامل والمنظمة.

ومن خلال ما سبق فإنّ إشكالية الدراسة تدور حول بحث العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية؛ انطلاقاً من تساؤل رئيسي مفاده: ما علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية؟

ثانياً:- فرضيات الدراسة

من خلال التساؤل الرئيسي السابق فإن الدراسة تسعى إلى اختبار صحة الفرضية العامة التالية:

إنّ ا نخفاض مستوى العدالة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.

ويتفرع عن هذه الفرضية العامة عدد من الفرضيات الجزئية تتمثل في الآتي:

1- إنّ انخفاض مستوى العدالة التوزيعية في المؤسسة الجزائرية يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.

2- إنّ انخفاض مستوى العدالة الاجرائية في المؤسسة الجزائرية يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.

3- إنّ انخفاض مستوى العدالة التعاملية بالمؤسسة الجزائرية يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.

ثالثاً:- أسباب اختيار الموضوع

إنّ اختيار موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية يرجع لعدد من الأسباب تتجلى في النقاط التالية:

1- إنجاز دراسة ميدانية تتناول موضوعاً حديثاً نسبياً، وترقى لأن تكون رسالة ماجستير جيدة في مجال علم الاجتماع التنظيم والعمل.

2- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة علمية تُلمُّ إلى حد ما بكل المعلومات المتعلقة بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

3- تقديم دراسة سوسيولوجية تبحث في أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية؛ لكون أغلب الدِّراسات في الموضوع تتعلّق بمجال إدارة الأعمال.

4- الفضول العلمي الذي يدفعني لمعرفة مستوى العدالة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية.

5- معرفة مدى ممارسة العامل بالمؤسسة الجزائرية لسلوك المواطنة التنظيمية.

6- بحث العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ضمن مؤسسة جزائرية.

7- القيام بدراسة ميدانية في مؤسسة بحثية ذات منتجات علمية في مجال الطاقات المتجدّدة التي تلقى اهتماماً متزايداً من قبل الدولة في الآونة الأخيرة.

8- لفت انتباه أصحاب العمل إلى ضرورة توفير مبادئ وقيم العدالة في المؤسسة، وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال.

رابعاً:ـ أهمية الدراسة

تتجلّى أهمية الدراسة الحالية في النقاط التالية:

1ـ تبرز أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية في تسليط الضوء على موضوعين حديثين نسبياً هما العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، ومحاولة الإلمام بكل المعلومات المتعلقة بكليهما (المفهوم، والأبعاد، والمحدّدات، والآثار، والنظريات) ممّا قد يفيد الطالب والباحث في مجال السلوك التنظيمي وعلم الاجتماع التنظيم والعمل؛ بحيث يجد ضالته في هذه الدراسة كمرجع يساعده على فهم هذين المتغيرين.

2ـ هذه الدّراسة قد تلفت انتباه أصحاب القرار في المؤسسات الجزائرية إلى ضرورة توفير قيم ومبادئ العدالة بها، ممّا قد يساعدهم في الحدّ من مظاهر التسيب العمالي كالتأخر، وكثرة الغياب، والإجازات المرضية، والتماطل في أداء العمل وغيرها.

3ـ هذه الدراسة قد تثير اهتمام أصحاب القرار في المؤسسة الجزائرية بسلوك المواطنة التنظيمية؛ ذلك السلوك الاختياري التطوعي لدى العامل الذي لا يدخل ضمن نظام المكافأة الرسمي، إلاّ أنّه يرفع من كفاءة وفعالية المنظمة، ممّا قد يدفعهم إلى توفير البيئة والظروف الملائمة لتعزيزه.

4ـ إنّ هذه الدراسة تصب في اتجاه تحسين أداء المؤسسة الجزائرية وزيادة فعاليتها والحد من الظواهر السلبية التي تعرقل هذا الأداء وهذه الفعالية؛ الناجمة عن عدم العدالة.

خامساً:- أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي مؤدّاه: بحث العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية.

ويتفرع هذا الهدف الرئيسي إلى عدد من الأهداف الفرعية العلمية والعملية.

أ- الأهداف العلمية:

تتمثل الأهداف العلمية لهذه الدراسة في الآتي:

1- معرفة مستوى العدالة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية.

2- معرفة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية.

3- معرفة أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية.

ب - الأهداف العملية:

تتمثل الأهداف العملية لهذه الدِّراسة فيما يلي:

1- معرفة مستوى العدالة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية المتمثلة في وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي.

2- معرفة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بوحدة البحث في الطاقات المتجدّدة في الوسط الصحراوي بأدرار.

3- الخروج بتوصيات تسهم في تكريس العدالة التنظيمية وكذا المواطنة التنظيمية بالدولة الجزائرية.

سادساً:- التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة

1- العدالة التنظيمية:

ونقصد بها في هذه الدراسة النزاهة والإنصاف اللذين يشعر بهما العامل في علاقته بالمؤسسة الجزائرية على مستوى التوزيع والإجراءات والمعاملة؛ وبذلك فإن العدالة التنظيمية تتمثل في ثلاثة أنواع هي: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية.

1- أ- العدالة التوزيعية:

ويقصد بها عدالة العوائد التي يحصل عليها العامل بالمؤسسة الجزائرية والمتمثلة في الأجر المناسب، والحوافز المناسبة، والمكافآت العادلة، واستحقاق الترقية.

1- ب - العدالة الإجرائية:

ونقصد بها عدالة الإجراءات المتبعة في توزيع العوائد في المؤسسة الجزائرية المدركة من قبل العامل، والمتمثلة في إجراءات الترقية، معايير تقييم الأداء، أسس تحديد مستحقي المكافآت.

1- ج - العدالة التعاملية:

وتتجلى العدالة التعاملية في إحساس العامل بعدالة المعاملة التي يتلقاها في المؤسسة الجزائرية من قبل أصحاب القرار؛ والمتمثلة في تفسير القرارات المتخذة وإتاحة فرصة المشاركة العمالية في صناعة القرارات، والاهتمام بانشغالات العمال وعمومية القرارات الإدارية وعدم تحيزها، وتوفر المعلومات الخاصة بالعمل في المؤسسة.

2- المواطنة التنظيمية:

ويقصد بها في هذه الدراسة السلوك التطوعي للعامل بالمؤسسة الجزائرية الموجه نحو مساعدة زملائه في العمل، والمشاركة الفعّالة بالمنظمة؛ من أجل تحسين سير العمل بها. والمتمثل في الإيثار، والكَيَاسة، والسلوك الحضاري، والروح الرياضية، ووعي الضمير.

2- أ- الإيثـــار:

ونقصد به سلوك العامل في المؤسسة الجزائرية الموجه نحو إفادة زملائه الجدد بخبرته في مجال العمل، مساعدة الزملاء ذوي الأعمال الكثيرة على إنجازها وإظهاره لنتاج عمل الفريق.

2- ب - الكَيَاسة:

ونعني بها سلوك العامل في المؤسسة الجزائرية الموجه نحو تجنب إثارة المشاكل مع الأفراد المحيطين به في مكان العمل، وعدم التدخل في خصوصياتهم وتجنب إحراجهم.

2- ج - السلوك الحضاري:

وهو المشاركة الفعّالة للعامل في المؤسسة الجزائرية والتزامه بأنظمتها، من خلال حضور الاجتماعات وتقديم المقترحات الرامية إلى تحسين العمل بها واستغلاله للوقت في أداء العمل.

2- هـ - الروح الرياضية:

تتمثل الروح الرياضية في سعة صبر العامل بالمؤسسة الجزائرية، وعدم تذمره وانزعاجه من الأعمال الإضافية، وتقبله للنقد والنصيحة من زملائه، وتجاوزه للمشكلات البسيطة التي تعترضه في مكان العمل.

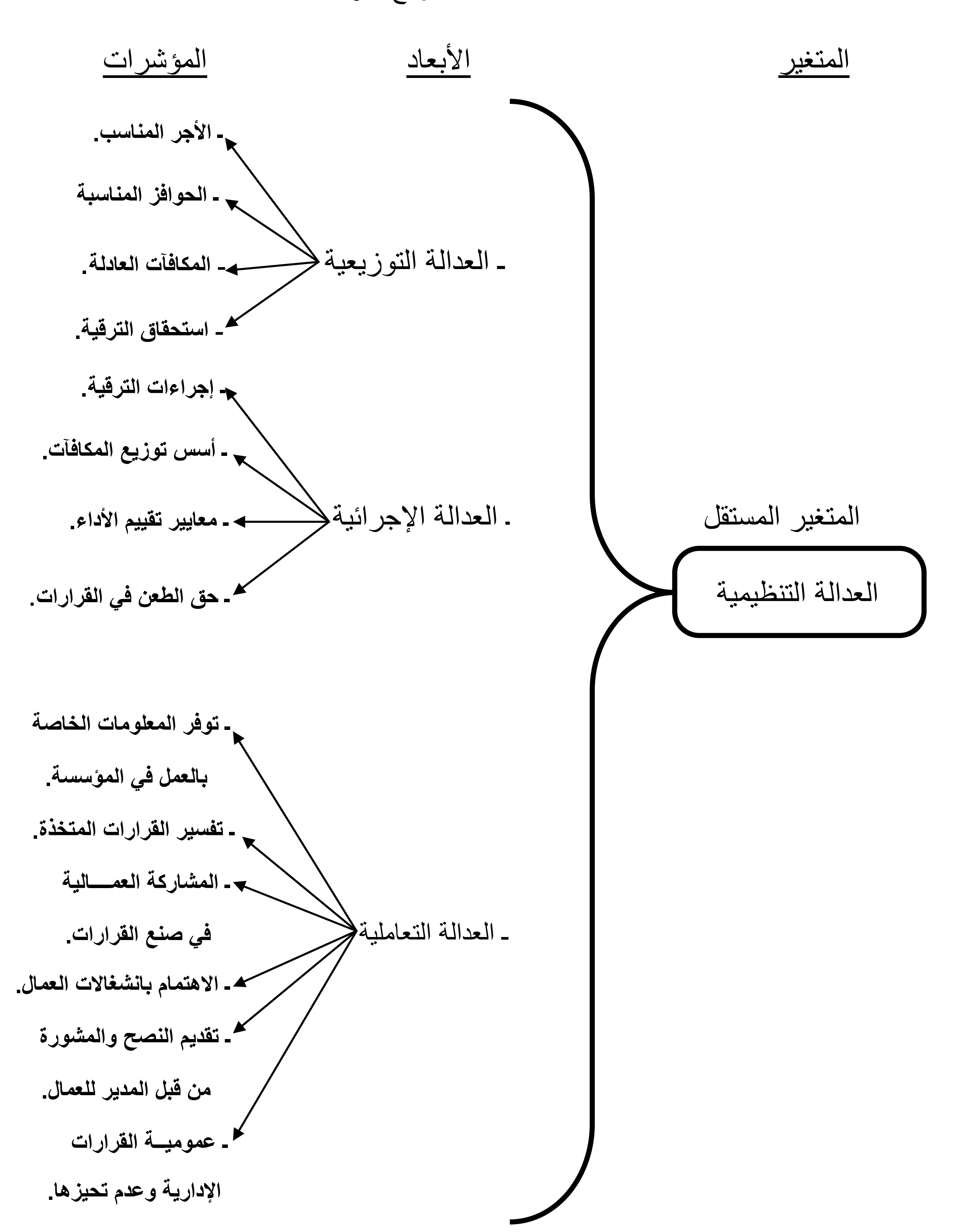
2- و- وعي الضمير:

سلوك العامل بالمؤسسة الجزائرية الموجه نحو التطوع للأعمال الإضافية بصدر رحب، والعناية بوسائل العمل أثناء استعمالها، إضافة إلى الإسهام في حلّ النزاعات التي تنشب في مكان العمل.

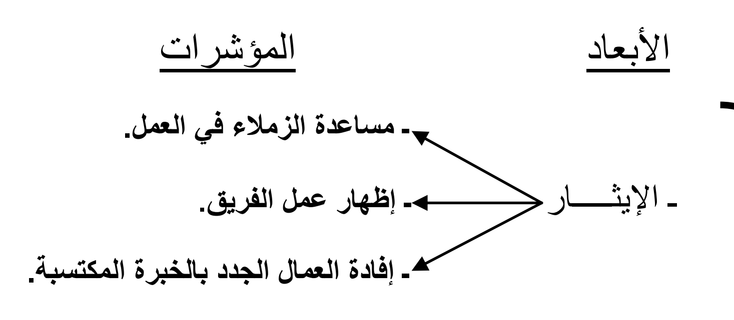
سابعاً:- نموذج الدراسة

الشكل رقم (1)

نموذج الدراسة.



المتغير   الأبعاد   المؤشرات



- الكيــاسة
- عدم التدخل في خصوصيات الآخرين.
- عدم إحراج زملاء العمل.
- تجنب إثارة المشاكل في العمل.

المتغير التابع

سلوك المواطنة التنظيمية

- السلوك الحضاري
- حضور اللقاءات والندوات.
- تقديم مقترحات ومشاريع إبداعية.
- احترام التعليمات والأنظمة.
- استغلال الوقت في أداء العمل.
- الاهتمام بسمعة ومستقبل المؤسسة.

- الروح الرياضية
- عدم التذمر من الأعمال الإضافية.
- تقبل النقد البناء والنصيحة.
- تجاوز المشكلات وعدم تضخيمها.

- وعي الضمير
- العناية بوسائل العمل.
- التطوع بصدر رحب.
- الاسهام في حل النزاعات بين زملاء العمل.

المصدر: من إعداد الباحثة.

ثامناً:- مجتمع الدراسة

يُمثل مجتمع هذه الدِّراسة جميع عمال وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بولاية أدرار المتواجدين بها بشكل دائم، والذين تتجاوز مدة عملهم بها العامين والبالغ عددهم 74 عاملاً موزعين على فئتين هما:

1- **فئة الباحثين:** وتضم الرتب الوظيفية التالية: مدير بحث، أستاذ بحث قسم أ، أستاذ بحث قسم ب، مكلف بالبحث، ملحق بالبحث، مكلف بالدراسات.

2- **فئة موظفي الدعم:** وتضمّ الإداريين والتقنيين.

وذلك حسب ما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (1)

يبين الفئات والرتب الوظيفية لمجتمع الدراسة.

الفئات الوظيفية	الرتب الوظيفية
الباحثين	مدير بحث
	أستاذ بحث قسم أ
	أستاذ بحث قسم ب
	مكلف بالبحث
	ملحق بالبحث
	مكلف بالدراسات
موظفي الدعم	التقنيين
	الإداريين

(**المصدر**: دليل وحدة البحث في الطاقات المتجدِّدة في الوسط الصحراوي بأدرار ص08)

تاسعاً:ـ منـهج وأدوات جمع البيانـات

1ـ منـهج الدراسة:

اتُّبع في هذه الدِّراسة المنهج الوصفي الذي يساعد على تشخيص ظاهرة العدالة التنظيمية وكشف جوانبها، وتحديد علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، إضافة إلى جمع المعلومات الوافية عن المتغيرين، والوصول إلى عدد من النتائج عن العلاقة بينهما، والخروج بجملة من التوصيات العملية، وذلك من خلال إجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة المتمثل في مجموع عمال وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي.

2ـ أدوات جمع البيانات للدراسة:

اعتُمد في هذه الدراسة على أداة الاستمارة لجمع البيانات حول ظاهرة العدالة التنظيمية في وحدة البحث في الطاقات المتجدّدة في الوسط الصحراوي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بها؛ من أجل تحقيق أهداف الدراسة. وقد تضمنت هذه الاستمارة 42 سؤالاً ينبدرج ضمن خمسة محاور كالآتي:

المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية للعمال وهي: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ونوع الوظيفة، ومدة العمل، وعدد الدورات التدريبية، والراتب؛ ويشتمل على الأسئلة من 1 إلى 7.

المحور الثاني: يتعلق بالعدالة التوزيعية ويشتمل على الأسئلة من 8 إلى 13.

المحور الثالث: يتعلق بالعدالة الإجرائية ويشتمل على الأسئلة 14 إلى 18.

المحور الرابع: يتعلق بالعدالة التعاملية ويشتمل على الأسئلة 19 إلى 24.

المحور الخامس: يتضمن أسئلة تتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية بحيث:

- الأسئلة من 25 إلى 28 ترتبط ببعد الإيثار.
- الأسئلة من 29 إلى 31 ترتبط ببعد الكياسة.
- الأسئلة من 32 إلى 36 ترتبط ببعد السلوك الحضاري.
- الأسئلة من 37 إلى 39 ترتبط ببعد الروح الرياضية.
- الأسئلة من 40 إلى 42 ترتبط ببعد وعي الضمير.

عاشراً:- الدراسات السابقة

1- الدراسات الأجنبية:

1-1- دراسة "هاين چ راينچ لي" (Hyung-Ryon Lee) سنة 2007م بعنوان: دراسة ميدانية للعدالة التنظيمية كوسيط للعلاقات بين تبادل الرئيس والمرؤوس والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ودوران العمل[1].

تسعى هذه الدراسة إلى التحقيق في الأسئلة التالية:

1- كيف يمكن لطبيعة التبادل بين الرئيس والمرؤوس أن تؤثر على مدركات العدالة التنظيمية لدى العمال؟

2- ما علاقة مدركات العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي لدى العمال؟

3- ما علاقة مدركات العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى العمال؟

4- ما علاقة مدركات العدالة التنظيمية بنوايا ترك العمل لدى الموظفين؟

5- هل تتوسط مدركات العدالة التنظيمية العلاقة بين تبادل الرئيس والمرؤوس والرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي ودوران العمل.

---

[1]- Hyung-Ryong Lee, **An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry**, Unpublished dissertation, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia, April 27,2000.

كما تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر علاقات العمل بين الأفراد على تصورات العدالة لدى العمال، وآثار تلك التصورات على مواقف وسلوك الموظفين ذات الصلة بالعمل في ميدان الدراسة، كما تسعى إلى اختبار الدور الوسيط الذي تلعبه العدالة التوزيعية والإجرائية في ربط التبادل بين الرئيس والمرؤوس والرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي ودوران العمل في ميدان الدراسة.

واعتمد الباحث في هذه الدراسة على أداة المقياس لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة.

وتمثلت عينة هذه الدراسة في 596 موظف من فندقين تديرها شركة فندقة واحدة في ولاية فرجينيا بالولايات المتحدة الأمريكية.

وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تتمثل فيما يلي:

- هناك أثر إيجابي للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي.

- عدم وجود أثر للعدالة الإجرائية على الالتزام التنظيمي.

- ثمة دور رئيسي للعدالة التوزيعية والإجرائية في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

- العدالة التوزيعية لها أثر سلبي على دوران العمل. ووجد أيضاً أن للعدالة الإجرائية تأثير سلبي على الالتزام التنظيمي، وارتباط إيجابي للعدالة التنظيمية مع دوران العمل (المرتبط بمخرجات العمل) أكثر من العدالة الإجرائية.

- هناك علاقة إيجابية بين العلاقة التبادلية بين الرئيس والمرؤوس وبين العدالة الإجرائية والتوزيعية.

2-1- دراسة "جاري ج. رودر" (Gary J. Ruder) سنة 2003م بعنوان: العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة ودور الفعالية الذاتية العالية.[1]

تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي مدى يمكن أن تؤثر العدالة التنظيمية والثقة في دور الفعالية الذاتية العالية؟

وتسعى هذه الدراسة إلى التحقق من صحة الفرضيات التالية:

1- العدالة الإجرائية لها تأثير مباشر على الثقة في المنظمة.

2- الثقة في المنظمة لها تأثير مباشر على دور الفعالية الذاتية العالية.

3- العدالة الإجرائية لها تأثير غير مباشر على دور الفعالية الذاتية العالية من خلال الثقة في المنظمة.

4- العدالة التفاعلية لها تأثير مباشر على الثقة في المشرف.

5- الثقة في المشرف لها تأثير مباشر على دور الفعالية الذاتية العالية.

6- العدالة التفاعلية لها تأثير غير مباشر على دور الفعالية الذاتية العالية من خلال الثقة في المشرف.

وتهدف هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة ودور الفعالية الذاتية العالية.

---

[1]-Gary J. Ruder, **The Relationship among Organizational Justice, Trust, and Role Breadth Self-Efficacy**, Unpublished Dissertation, Faculty of The Virginia Polytechnic Institute and State University, Falls Church, Virginia, March, 2003.

واعتمد الباحث في هذه الدراسة على أداة المقياس لجمع البيانات من الميدان.

وأخِذت عينة الدراسة من الموظفين المهنيين وذوو الياقات البيضاء في المنظمات العامة والخاصة الكبيرة والصغيرة البالغ عددهم أكثر من 50,000 موظف، وبلغ حجم العينة 350 موظف.

وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تتمثل فيما يلي:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والثقة في المنظمة.

- العلاقات بين العدالة الإجرائية ودور الفعالية الذاتية العالية، والثقة في المنظمة ودور الفعالية الذاتية العالية لم تكن ذات دلالة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والثقة في المشرف.

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية ودور الفعالية الذاتية العالية.

- العلاقة بين الثقة في المشرف ودور الفعالية الذاتية العالية لم تكن ذات دلالة.

- عبّر المبحوثين عن ثقة قوية في منظمتهم، وثقة أقوى في المشرف المباشر.

3-1- دراسة "جيونغ هو جيون" (Jeong-Ho Jeon) سنة 2009م بعنوان: أثر العدالة التنظيمية والأمن الوظيفي على الالتزام التنظيمي: استكشاف الأثر الوسيط للثقة في الإدارة العليا[1].

لقد تمثلت تساؤلات هذه الدراسة في الآتي:

1- هل هناك علاقات بين العدالة التنظيمية، الأمن الوظيفي، الثقة في الإدارة العليا والالتزام التنظيمي.

2- هل الثقة في الإدارة العليا وسيط بين الأمن الوظيفي، العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

وتسعى هذه الدراسة إلى اختبار صحة الفرضيات التالية:

- العدالة التنظيمية تؤثر إيجاباً على الثقة في الإدارة العليا.

- الأمن الوظيفي يؤثر إيجاباً على الثقة في الإدارة العليا.

- الثقة في الإدارة العليا تؤثر إيجاباً على الالتزام التنظيمي.

- العدالة التنظيمية تؤثر إيجاباً على الالتزام التنظيمي.

- الأمن الوظيفي يؤثر إيجاباً على الالتزام التنظيمي.

وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على أداة المقياس لجمع البيانات اللازمة من الميدان.

---

(1)-Jeong-Ho Jeon, **The Impact of Organizational Justice and Job Security on Organizational Commitment: Exploring The Mediating Effect of Trust in Top Management**, Unpublished Dissertation, Faculty of The Graduate School of The University of Minnesota, July 2009.

وقد تمثل مجتمع هذه الدراسة في العاملين الكوريين الذين يعملون في شركات ربحية لأكثر من سنة التأمين(1)، الخدمات المصرفية(1)، الإلكترونيات(1)، الاتصالات السلكية واللاسلكية(1) والصناعات التحويلية(2). وأخذت منهم عينة الدراسة البالغ حجمها 337 عامل كوري.

وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تتمثل فيما يلي:

1- كلا المتغيرين العدالة التنظيمية والأمن الوظيفي يتأثرا على المدى الطويل بالثقة في الإدارة العليا والالتزام التنظيمي بشكل كبير.

2- التأثير الوسيط من خلال الثقة في الإدارة العليا لم يكن قوياً بما فيه الكفاية لربط متغيرين مع الالتزام التنظيمي.

2 ـ الدراسات العربية:

2-1ـ دراسة "أميرة محمد رفعت حواس" سنة 2003م بعنوان: أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية[1].

لقد سعت هذه الدراسة إلى التحقق من صحة الفرضيات التالية:

ـ إنّ ارتباط العدالة التنظيمية بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى ثقة العاملين في الإدارة.

ـ إنّ ارتباط العدالة التنظيمية بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى الالتزام التنظيمي.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

ـ قياس أثر المتغيرات الوسيطة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية؛ وذلك من حيث طبيعتها (ما إذا كانت العلاقة مباشرة أو غير مباشرة)، شكلها (خطية أو غير خطية)، اتجاهها (سالبة أو موجبة)، مدى قوتها (ضعيفة أو قوية).

ـ إزالة الغموض الذي يكتنف سلوكيات المواطنة التنظيمية والذي يعتبر من أحدث مفاهيم السلوك التنظيمي.

ـ وهناك هدف تطبيقي ألا وهو كيفية الاستفادة من نتائج هذه الدّراسة في المجال العملي.

[1]ـ أميرة محمد رفعت حواس، **أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، 2003 م.

وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وقد استخدمت أداة المقياس لجمع البيانات من الميدان.

ولقد تمثل مجتمع هذه الدراسة في عمال أربعة بنوك تجارية مصرية التابعة للقطاع العام بمنطقة القاهرة الكبرى. واستخدمت الباحثة أسلوب العينة العشوائية البسيطة لتشكيل عينة بلغ عدد مفرداتها 385 مفردة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدّراسة ما يلي:

- يتمتع أفراد العينة بدرجة متوسطة من سلوكيات المواطنة التنظيمية.

- يشعر أفراد العينة بدرجة متوسطة من العدالة التنظيمية.

- أفراد العينة أكثر إحساساً بالعدالة التوزيعية من إحساسهم بالعدالة الإجرائية وعدالة التعاملات.

- يتمتع أفراد العينة بدرجة متوسطة (3.62) من الالتزام التنظيمي، بحيث يتمتعون بالالتزام الاستمراري أكثر من الالتزام العاطفي والمعياري.

- بوجود متغير الثقة في الإدارة كمتغير وسيط فستكون هناك علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة معنوية بين مكونات العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

- وجود ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين عدالة التوزيع وسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود المتغير الوسيط (الثقة في الإدارة).

- الارتباط الموجب ذو الدلالة الإحصائية بين عدالة الإجراءات وسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود المتغير الوسيط (الثقة في الإدارة).

ـ الثقة في المشرف تعدل العلاقة بين مدركات العدالة الإجرائية وسلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها المرؤوس.

ـ الارتباط الموجب ذو الدلالة الإحصائية بين عدالة التعاملات وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

ـ بوجود متغير الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط فإنّه يكون هناك علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة معنوية بين مكونات العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

2-2- دراسة "سامية خميس أبو ندا" سنة 2007م بعنوان: تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة [1].

لقد سعت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

1- ما هي الأنماط القيادية السائدة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة؟

2- ما أثر المتغيرات الشخصية على الالتزام التنظيمي لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة؟

3- ما أثر المتغيرات الشخصية على الشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة؟

4- هل هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة؟

[1]- سامية خميس أبو ندا، **تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007 م.

5- هل هناك علاقة بين النمط القيادي السائد بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة؟

كما أنّ الباحثة قد سعت للتحقق من صحة الفرضيات التالية:

1- توجد فروق بين آراء عينة الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ حول الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (العمر، المؤهل العلمي، الجنس، عدد سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، الراتب).

2- توجد فروق بين آراء عينة الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ حول الشعور بالعدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (العمر، المؤهل العلمي، الجنس، عدد سنوات الحبرة، الحالة الإجتماعية، الراتب).

3- توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

4- توجد علاقة بين النمط القيادي السائد وكل من مستوى الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق مايلي:

- التعرف على أنماط القيادة السائدة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

- التعرف على مدى تأثير المتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، الجنس، عدد سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، الراتب) على الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

- التعرف على طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية.

ـ التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

ـ التقدم بعدد من التوصيات التي من شأنها تعزيز الجوانب الإيجابية والحدِّ من الجوانب السلبية في الوزارات الفلسطينية والتي يمكن أن تشكل سنداً علمياً لأصحاب القرار.

ولقد اتبعت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على تقنية الإستبانة لجمع البيانات من الميدان.

وقد طُبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة؛ الذي يَضُمُّ أكبر ست وزارات فلسطينية في قطاع غزة، وقد بلغ حجم العينة (652) موظفاً يشغلون مراكز إشرافية قيادية في تلك الوزارات (مدير عام، مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة).

وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تمثلت فيما يلي:

ـ أنّ الأنماط القيادية السائدة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة هي: الإخباري (التوجيهي) والإقناعي (الاستشاري) والمشارك والتفويضي، وإنّ ممارسة هذه الأنماط جاءت بنسب متقاربة ودرجات متوسطة، وأن النمط المشارك هو الأكثر شيوعاً في تلك الوزارات .

ـ وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي يعزى للمتغيرات الشخصية.

ـ وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الشعور بالعدالة التنظيمية يعزى للمتغيرات الشخصية باستثناء متغير الراتب.

ـ توجد علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

ـ وجود علاقة بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

ـ تدني مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

ـ إنّ تأثير النمط القيادي على الالتزام التنظيمي أكبر من تأثيره على الشعور بالعدالة التنظيمية.

3-2ـ دراسة "صابرين مراد نمر أبو جاسر" سنة 2010م بعنوان: أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية [1].

لقد تمحورت مشكلة هذه الدِّراسة حول التساؤل الرئيسي التالي: ما هو أثر إدراك العاملين للعدالة على أبعاد الأداء السياقي؟

وقد تمثلت فروض هذه الدراسة في الآتي:

1ـ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) وبين الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري).

[1]ـ صابرين مراد نمر أبو جاسر، **أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010 م.

2ـ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) وبين المواطنة التنظيمية (الإيثار، وعي الضمير، اللطافة، الروح الرياضية، المشاركة).

3ـ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تعزى إلى المتغيرات الشخصية التالية: الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الراتب الشهري، الفئة العمرية.

وقد سعت هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي مؤداه معرفة أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، ولتحقيق هذا الهدف تمّ صياغة مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو التالي:

ـ توضيح مفهوم العدالة التنظيمية، والتعرف على مستوى إدراك الموظفين في الوزارات الحكومية لهذا المفهوم بأبعاده المختلفة، وما مدى تأثير العدالة على أدائهم وممارستهم للالتزام والمواطنة التنظيمية.

ـ توضيح مفهوم الأداء السياقي (الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية) وأبعادها المختلفة؛ حيث أنّه مفهوم حديث الطرح نسبياً في الوطن العربي بشكل عام والمجتمع الفلسطيني بشكل خاص.

ـ التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى الموظفين في الوزارات الحكومية، والعوامل المؤثرة فيهما سلباً وإيجاباً.

ولقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الإستبانة لقياس متغيرات الدراسة.

ولقد شمل مجتمع هذه الدراسة جميع العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة وبلغ حجمه 1554 موظفاً، واختيرت منه عينة بلغ حجمها 311 موظفاً، وذلك باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تمثلت في الآتي:

ـ أظهرت الدراسة وجود عدالة تنظيمية والتزام تنظيمي بدرجة متوسطة، وسلوك المواطنة التنظيمية بدرجة عالية لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

ـ أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وبين الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية.

ـ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزى للصفات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الراتب الشهري، العمر) بالنسبة للعدالة التنظيمية.

ـ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي بالنسبة للالتزام التنظيمي تعزى للصفات الشخصية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، العمر) باستثناء متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، الراتب الشهري).

ـ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي بالنسبة للمواطنة التنظيمية تعزى للصفات الشخصية (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الراتب الشهري، العمر) باستثناء متغير المؤهل العلمي.

4-2- دراسة "ثامر بن مساعد الشلهوب" سنة 2011م بعنوان: مستويات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالسلوكيات المدانة: دراسة مطبقة على وحدات الحرس الوطني بالرياض(1).

لقد تمحورت مشكلة هذه الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما علاقة مستويات العدالة التنظيمية بالسلوكات المدانة بوحدات الحرس الوطني بالرياض.

وقد سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة السلوكيات المدانة الشائعة في وحدات الحرس الوطني بالرياض من وجهة نظر المبحوثين.

- معرفة درجة توافر بعد عدالة التوزيع في وحدات الحرس الوطني بالرياض من وجهة نظر المبحوثين.

- معرفة درجة توافر بعد عدالة الإجراءات في وحدات الحرس الوطني بالرياض من وجهة نظر المبحوثين.

- معرفة درجة توافر بعد عدالة التعاملات في وحدات الحرس الوطني بالرياض من وجهة نظر المبحوثين.

- معرفة العلاقة بين مستويات العدالة التنظيمية الحالية والسلوكيات المدانة من وجهة نظر المبحوثين.

(1)- ثامر بن مساعد الشلهوب، **مستويات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالسلوكيات المدانة: دراسة مطبقة على وحدات الحرس الوطني بالرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011 م.

ـ معرفة إذا كان هناك فروق دالة إحصائياً في آراء المبحوثين وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية.

وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستعمل تقنية الاستبانة لجمع البيانات.

ولقد تكوَّن مجتمع هذه الدراسة من منسوبي وحدات الحرس الوطني العسكريين بالرياض البالغ عددهم 46809، واختيرت منه عينة بالطريقة البسيطة العشوائية بلغ عددها 381 عسكري.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تمثلت فيما يلي:

ـ إن أفراد الدراسة محايدون في مواقفهم على السلوكات المدانة الشائعة في وحدات الحرس الوطني بمتوسط (2.83).

ـ إن أفراد الدراسة يرون توفر عدالة التوزيع في وحدات الحرس الوطني بالرياض بدرجة متوسطة أي بمتوسط (3.05).

ـ إن أفراد الدراسة يرون توافر عدالة الإجراءات في وحدات الحرس الوطني بالرياض بدرجة متوسطة أي بمتوسط (3.06).

ـ إن أفراد الدراسة يرون توافر عدالة التعاملات في وحدات الحرس الوطني بالرياض بدرجة متوسط أي بتوسط (3.22).

2-5- دراسة "أماني يوسف البكار" سنة 2012م بعنوان: مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين [1].

لقد تمحورت هذه الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي: ما مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وما علاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين؟

ولقد سعت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية بمدارسهم. وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

2- ما مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان ومستوى الثقة التنظيمية في هذه المدارس؟

[1]- أماني يوسف طالب البكار، **مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والمناهج، جامعة الشرق الأوسط، كانون الثاني 2012م.

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية في محافظة عمان تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي للمعلمين؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي للمعلمين؟

لقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج المسحي الارتباطي، واستخدمت أداة الاستبيان لقياس كل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية لدى مديرو المدارس الثانوية العامة من وجهة نظر المعلمين.

وقد شَمِلَ مجتمع هذه الدراسة جميع معلمي المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان والبالغ عددهم 16929 معلماً ومعلمة للعام الدراسي 2010/2009م. وأُخِذت منه عينة تمَّ اختيارها بالطريقة العنقودية العشوائية النسبية البالغ حجمها 377 معلماً ومعلمة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تمثلت فيما يلي:

- أنّ مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً بشكل عام .

- أنّ مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسط بشكل عام.

ـ وجود علاقة إيجابية ذات دلالة لإحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في عمان ومستوى الثقة التنظيمية في هذه المدارس.

ـ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في عمان تعزى لمتغيري الجنس والخبرة.

ـ وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان يعزى لمتغير المؤهل العلمي؛ لصالح حملة درجة الماجستير فأكثر.

ـ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

6-2- دراسة شذا لطفي محمود محمد سنة 2012م بعنوان: درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية (1).

لقد تمحورت مشكلة هذه الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي: ما درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية؟

وقد انبثقت عن التساؤل الرئيسي للدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية؟

2- ما درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية؟

3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ودرجة الرضا الوظيفي للمعلمين في محافظات شمال الضفة الغربية؟

4- هل توجد فروق بين متوسطات استجابات المعلمين لدرجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى للمتغيرات المستقلة؟

(1)- شذا لطفي محمود محمد، **درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس ـ فلسطين، 2012 م.

5- هل توجد فروق بين متوسطات استجابات المعلمين لدرجة الرضا الوظيفي لديهم في المدارس الثانوية الحكومية تعزى للمتغيرات المستقلة؟

كما وقد سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

- التعرف إلى درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

- التعرف إلى العلاقة بين ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين.

- التعرف إلى تأثير متغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الجنس، عدد سنوات الخبرة، نوع المدرسة، موقع المدرسة، الراتب) على الرضا الوظيفي والشعور بالعدالة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية.

ولقد اتبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وأعدّت استبيان لقياس متغيري الدّراسة وجمع البيانات من الميدان.

ولقد تكوَّن مجتمع هذه الدراسة من 12388 معلماً ومعلمة للعام الدراسي (2010/2011م)، وتمّ اختيار عينة بالطريقة الطبقية العشوائية بلغ حجمها 555 معلّماً ومعلمة بنسبة 4.5% من مجتمع الدّراسة.

لقد توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى أهم النتائج التالية:

- أنّ درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية كما يراها المعلمون هي كبيرة جداً في المجال الكلي والمجالات الفرعية (عدالة التعامل والعلاقات داخل المدرسة، وعدالة الإجراءات، وعدالة التوزيع).
- أنّ درجة الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية كانت كبيرة جداً في المجال الكلي ومجالات (العلاقة بين المعلمين والمدير، التقدير واحترام الذات) وكانت كبيرة في مجال (المهام والواجبات)، ومتوسطة في مجال (التعزيز والمكافآت).
- توجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية و الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.632).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين موسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للعدالة التنظيمية وفقاً للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، موقع المدرسة، راتب المعلم) بينما كان هناك فروق في مجالات (عدالة التعامل والعلاقات داخل المدرسة، عدالة التوزيع، الكلي) تبعاً لمتغيري الجنس ونوع المدرسة؛ حيث كانت الفروق لصالح المعلمين الذكور ومدارس الذكور.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية للرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر في مجالات (التعزيز والمكافآت، العلاقة بين المعلمين والمدير، التقدير واحترام الذات، والمجال الكلي) تبعاً لمتغير المؤهل

العلمي وموقع المدرسة، والجنس وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة، ومجالات (التعزيز والمكافآت، العلاقة بين المعلمين والمدير، التقدير واحترام الذات) تبعاً لمتغير راتب المعلم، بينما كان هناك فروق في المجال (المهام والواجبات) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وموقع المدرسة.

2-7- دراسة "رائدة هاني محمود العرايضة" سنة 2012م بعنوان: مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين[1].

لقد سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية وعلاقته بمستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين؛ وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين؟

2- ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لسلوك المواطنة من وجهة نظر المعلمين؟

3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية؟

[1]- رائدة هاني محمود العرايضة، **مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والمناهج، جامعة الشرق الأوسط، 2012/2011م.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قد اعتمدت الباحثة على منهج البحث المسحي الارتباطي، واستخدمت الاستبيان وسيلة لجمع البيانات.

لقد تكوَّن مجتمع هذه الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها في محافظة عمان للعام الدراسي (2012/2011م) والبالغ عددهم 3764 معلماً ومعلمة، منهم 1747 ذكوراً و 2017 إناثاً، وتمّ اختيار عينة بالطريقة الطبقية العشوائية بلغ عدد أفرادها 351 معلماً ومعلمة منهم 163 ذكوراً و188 إناثاً.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تمثلت فيما يلي:

ـ إنّ مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.55) وبانحراف معياري (0.24).

ـ إنّ مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.50) وبانحراف معياري (0.21).

ـ هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية.

3- التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال الدراسات السابقة التي تمّ عرضها والمتعلّقة بمتغيري الدّراسة أو بأحدهما ما يلي:

- تناولت تلك الدّراسات العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال ربطها بمتغيرات تنظيمية أخرى، دراسة ثامر الشلهوب لعلاقة العدالة التنظيمية بالسلوكيات المدانة)، ودراسة رائدة هاني العرايضة لعلاقة القيادة الأخلاقية بسلوكات المواطنة التنظيمية، أو إدخال أحد هذين المفهومين كمتغير وسيط في العلاقة بين متغيرات تنظيمية أخرى كدراسة لي عن الأثر الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين التبادل بين الرئيس والمرؤوس والرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي ودوران العمل.

- أجريت تلك الدراسات السابقة في بيئات مختلفة عربية وأجنبية كفلسطين ومصر والسعودية والولايات المتحدة الأمريكية وكوريا، وهذه الدراسة سيتم إجراؤها في مؤسسة جزائرية.

- دراسة العدالة التنظيمية في مختلف المنظمات: العسكرية (دراسة الشلهوب)، الفنادق (دراسة لي)، المدارس الثانوية (دراسة شذا لطفي)، البنوك التجارية (دراسة أميرة رفعت حواس)، وتأتي الدراسة الحالية كإضافة جديدة تبحث العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة بحثية في المجال الطاقوي (وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي).

- كل تلك الدراسات السابقة للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية تندرج ضمن تخصص إدارة الأعمال على غرار الدراسة الحالية التي تدخل ضمن

مجال علم الاجتماع التنظيم والعمل لإعطاء العلاقة بين هذين المتغيرين بعداً سوسيولوجياً.

ـ كل الدراسات السابقة التي عُرضت اعتُمِدَ فيها على أداة المقياس لجمع البيانات من الميدان حول العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، بينما تعتمد الباحثة في هذه الدراسة على تقنية الاستمارة الأكثر استعمالاً في الدراسات الاجتماعية لجمع البيانات من الميدان.

الجانب النظري

الفصل الثاني

ماهية العدالة التنظيمية

أولاً :. تعريف العدالة التنظيمية .

ثانياً :. أبعاد العدالة التنظيمية .

ثالثاً :. نظريات العدالة التنظيمية .

رابعاً :. محدّدات العدالة التنظيمية .

خامساً :. آثار العدالة التنظيمية .

تمهيد:

تعدُّ العدالة التنظيمية ظاهرة حديثة نسبياً تشهدها المنظمات المعاصرة ومسألة علمية تثير اهتمام الباحثين في مجال التنظيم؛ وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن تحدثه في أداء العامل والمنظمة؛ ففي حالة ارتفاع مستوى إدراك العمال للعدالة يترتب عن ذلك المزيد من النتائج الإيجابية؛ كالرضا الوظيفي، وتحسين أداء العمال وزيادة كفاءتهم. أمّا في حالة انخفاض مستوى العدالة بالمنظمة؛ فهذا قد يترتب عنه انخفاض في الأداء الوظيفي، وزيادة في معدل دوران العمل.

وتتجلّى العدالة التنظيمية في ثلاثة مستويات التوزيع، والإجراء، والمعاملة. ولقد تناول المنظرون هذه الظاهرة بالبحث والدّراسة؛ والدليل على ذلك وجود عدد من النظريات تتعلّق بالعدالة التنظيمية وأبرزها نظرية العدالة **لآدمز**، ونظرية حساسية العدالة، ونظرية التبادل الاجتماعي، ونظرية تقييم العدالة، ونظرية الحرمان النسبي ونظرية الإدراك المرجعي وغيرها كثير.

إضافة إلى ما سبق فإنّ العدالة التنظيمية تتأثر بعوامل كنمط القيادة والمتغيرات الشخصية للعامل والهيكل التنظيمي، كما ولها تأثير على بعض المتغيرات التنظيمية أيضاً كالرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، ومعدل دوران العمل. ومن خلال هذا الفصل سنتعرّض لكل ما ذكر آنفا بشيءٍ من التفصيل.

أولاً:ـ تعريف العدالة التنظيمية

تعد العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية تتواجد داخل المنظمات . ولقد أدرك الباحثون في العلوم الاجتماعية أهمية توافر مبادئ وقيم العدالة داخل المنظمة من ذ زمن بعيد، إلا أن مصطلح العدالة التنظيمية لم يظهر إلا في سنة 1987م في مقالات **جرينبرج** (Greenberg) ليدل على إحساس العامل بالعدالة والنزاهة في المنظمات ؛ إذ يعرفها هذا الباحث على أنها: "الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني"[1].

ونفهم من ذلك ؛ أننا نستدّل على وجود العدالة في المنظمة من خلال الحكم الشخصي للعامل بها على الأسلوب الذي يتبعه رئيسه في توزيع العوائد كالأجر والمكافآت، وكيفية تحديده لشروط الترقية وغير ذلك، إضافة إلى طريقة تعامله معه في تطبيق تلك الإجراءات سواءً تعلق ذلك بالعقاب على المخالفات أو الجزاء على الأعمال الصائبة.

ويعرفها فارح على أنها: "الطريقة التي تعكس عدالة العوائد وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك العوائد"[2].

ويرى كل من **تاتوم** و**إبرلين** (Tatum & Eberlin) بأن: "العدالة التنظيمية قيمة متحصل عليها من جراء إدراك العامل للنزاهة والموضوعية في الإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة"[3].

---

(1)ـ رشدي عبد اللطيف وادي،"*العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة*"، **مجلة البحوث التجارية المعاصرة**، مجلد21، عدد01، جامعة سوهاج، مصر، 2007، ص 4.
(2)ـ سامية خميس أبو ندا، المرجع السابق، ص 146.
(3)ـ صابرين مراد نمر أبو جاسر، المرجع السابق، ص 12.

ويضيف **ريك** (Rick) بأن "العدالة التنظيمية هي مفهوم نسبي يندرج ضمن ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية العوائد والإجراءات داخل المنظمة"[1].

ويقصد بالإضافة السابقة؛ أن الإجراء التنظيمي الذي يدركه أحد العمال على أنه متحيز وغير موضوعي قد يدركه آخر على أنه على قدر كبير من الموضوعية فمثلاً: إذا كانت الترقية في منظمة ما على أساس الكفاءة المهنية وليس على أساس الأقدمية؛ فالعامل ذو الأقدمية في العمل ضمن هذه المنظمة يرى بأن ترقية العامل حديث التنصيب إجراء لا يمت للعدالة بصلة، وأن ذلك إجحاف بحقه. بينما يعتقد الآخر بأن ما قامت به المنظمة اتُجَاهَهُ قِمّة في الموضوعية ؛ لِأنَّه أكفأ من العامل الذي له سنوات طويلة في ميدان العمل[2].

وينحى **الفهداوي** إلى الاعتقاد بأن العدالة التنظيمية تتجلّى في درجة تَحقُّق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات ؛ فالأجور العادلة التى تتناسب مع العمل وأعبائه، وساعات العمل والراحة المناسبة ، والإجراءات العادلة للترقية والنقل والتدريب والمكافأة والعقاب؛ كلها تسهم في رفع الروح المعنوية للعامل وتُعْطِيه إحساس بالعدالة التى تجسِّدُها منظمته[3].

و يرى **العطوي** أن إدراك العدالة التنظيمية يتجلّى في ميل العمال لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في مكان العمل ؛ من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم وهذا في الأخير يؤثر على مواقفهم وسلوكاتهم[4].

---

[1]- نفس المرجع، ص 12.
[2]- سامية خميس أبو ندا، المرجع السابق، ص 147.
[3]- بدر محمد الجريسي، **الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2010، ص29.
[4]- عامر علي حسين العطوي، "*أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة و الإقتصاد جامعة القادسية*"، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية**، جامعة القادسية، المجلد 10،العدد 01، 2007، ص149 .

وتُعَدُّ العدالة التنظيمية أحد مُحَدِّدات السلوك التنظيمي نظراً لعلاقتها بكثير من المتغيرات المؤثّرة على نجاح المنظمات وتطوُّرها، وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي، وهذا ما يبرر سعي العديد من الباحثين في محاولات جادّة لدراسة العدالة التنظيمية ومحدِّداتها وآثارها داخل المنظمة.

ثانياً:- أبعـاد العـدالـة التنظيمية

تفحص العدالة التنظيمية دور الإنصاف والنزاهة في مكان العمل اللذان يجعلان الأفراد متَّحِدُون مع بعضهم البعض من أجل العمل بفاعلية أكثر.

إنّ العدالة هي من بين أكثر المعايير القيمية للحياة الاجتماعية وهي أيضا أساس كل السلوكات الملائمة أو اللائقة، فوجودها يجعل كل الأعمال تتم بشكل صحيح. وعدم توفُّرها يدفع الأفراد إلى سُلوك اتجاهات غير قانونية للحصول على حقوقهم. إنَّ مختلف البحوث في العدالة التنظيمية تبين كيف أن استخدام العدالة ، وصنع القرار المنصف له تأثير على مواقف العمال وسلوكاتهم بشكل كبير [(1)].

يَتَّفِقُ معظم الباحثـون في العدالة التنظيمية أن هناك ثلاث قضايا أساسية يبني عليها الأفراد شعورهم بالعدالة في المنظمة ؛ بحيث تتركز القضية الأولى حول العوائد التنظيمية للعمال كالأجور والحوافز، و يُسْتَخدَم مصطلح العدالة التوزيعية لوصف هذا النوع من العدا لة. أمَّا القضية الثانية فتتمحور حول الإجراءات التى يتمُّ من خلالها توزيع العوائد التنظيمية، و يطلق على هذا النوع من العدالة مصطلح العدالة الإجرائية. بينما تتمركز القضية الثالثة حول المعاملة الشخصية التى يتلقاها الأفراد المتأثرون

---

(1)- Heidari, S. A. and Saeedi, N., "*Studying the role of Organizational justice on Job Satisfaction*", **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, Vol. 2, No.7, 2012, P 6465.

بالقرارات أثناء تعاملهم مع صانع تلك القرارات، و يستخدم مصطلح العدالة التعاملية أو التفاعلية للدّلالة على هذا النوع من العدالة التنظيمية[1].

وبالتالي فإن العدالة التنظيمية تعتبر عموما أنها مكونة من ثلاثة أبعاد: العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية؛ حيث تستشعر العدالة التوزيعية بنزاهة العوائد مثل الأجور والمكافآت والترقية، بينما تشير العدالة الإجرائية لقضايا الانصاف فيما يتعلق بالأساليب والآليات والعمليات المستخدمة في تحديد تلك العوائد. وتتفق العدالة التعاملية مع نزاهة وعدالة التواصل بين الأشخاص ؛ ويتبيّن من هذا النمط للعدالة في المنظمة إلى أن الناس حسّاسة لطبيعة المعاملة الشخصية التى يتلقونها خلال تنفيذ الإجراءات التنظيمية[2].

وبهذا يمكن القول أن العدالة التنظيمية مفهوم ثلاثي الأبعاد بالدرجة الأولى إلاّ أنّ هناك من الأبحاث والدراسات من تجعل منه مفهوم رباعي أو خماسي الأبعاد؛ وذلك بإضافة كل من العدالة التقويمية والعدالة الأخلاقية أو عدالة العلاقات الشخصية، وعدالة المعلومات. حيث يقصد بالعدالة التقويمية درجة شعور العامل بنزاهة التقييم الإداري الصادر بحقه في الأداء و السلوك والعمل. أما العدالة الأخلاقية فيقصد بها درجة شعور العامل بالعدالة في المعاملة الإنسانية الأخلاقية التى يتلقها في المؤسسة [3].

---

(1)- بندر كريم أبو تايه، "*أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن*"، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**، جامعة البلقان التطبيقية، الأردن، المجلد 20، العدد 2، 2012 يونيو، ص 150،151.

(2)- Jeong-Ho Jeon, op. cit, p 17.

(3)- سامر عبد المجيد البشابشة، " *أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية*"، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، الجامعة الأردنية، المجلد 4، العدد 4، 2008م، ص 429.

وتشير عدالة العلاقات الشخصية إلى مدى الاحترام والتقدير الذى يُعَامِل به المدير العمال. بينما تُركِّز عدالة المعلومات على التوضيحات والمعرفة المقدمة حول أسباب استخدام إجراءات معينة، أو طريقة تخصيص العوائد المتعلقة بهم[1].

وسنطرح فيما يأتي التعريفات الواردة لكل من العدالة التوزيعية والإجرائية والتعاملية، وتوضيح الجوانب المتعلقة بكل بعد من هذه الأبعاد للعدالة التنظيمية.

1- العدالة التوزيعية:

خلال الفترة مابين 1960م و1970م أغلب الدراسات حول العدالة التنظيمية ركَّزت على العدالة التوزيعية المتعلقة بعدالة العوائد التي يحصل عليها الموظف.

فلقد عرّفها **آدمز** (Adams) على أنها: "تتعلق بعدالة توزيع المكافآت، وبأنها تتضح من خلال إدراك العمال بأن العوائد التي يحصلون عليها عادلة"[2].

وترتبط عدالة التوزيع أساساً بالنتائج أو العوائد التي يحصل عليها الفرد من وظيفته كالأجر، والترقية ويتحَقَّقُ هذا النمط من العدالة في المنظمة عندما يشعر الفرد أن ما حصل عليه من عوائد يتناسب مع ما بذله من جهد مقارنةً مع جهود زملائه[3].

ويُعرِّفها **سامر البشابشة** على أنها: "تمثل درجة الشعور المُتَولِّد لدى العمال إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة"[4].

---

[1]- عامر علي حسين العطوي، المرجع السابق، ص 151.
[2][3]- سامية خميس أبو ندا، المرجع السابق، ص 148.
[4]- سامر عبد المجيد البشابشة، المرجع السابق، ص 429.

ويُوضِّح **أورچن** (Organ) أن إحساس العمال بعدم عدالة توزيع العوائد مقارنة بما بذلوه من جهد ؛ يمكن أن يُوجِدَ نوعاً من التوتر في العلاقات بين العمال بعضهم بعضاً من جهة، وبين العمال والإدارة من جهة أخرى[1].

كما أن العامل يَعْمَدُ إلى مقارنة ما يقدمه من إسهامات وما يحصل عليه من نواتج مع فرد مرجعي، وقد يكون هذا الفرد المرجعي داخل المنظمة ذاتها ، أوفي منظمة أخرى لها نفس الطابع وتقدم خدمات مماثلة ؛ ووفقاً لذلك تمّ تصنيف عدالة التوزيع بناءاً على مكان التواجد بين الطرفين المُقَارَنَين حيث صنّفت إلى عدالة توزيع داخلية عند تواجد الطرفين المقارنين في منظمة واحدة وعدالة توزيع خارجية عندما يكون الطرف الأول في منظمة والطرف الثاني في منظمة ثانية[2].

والعدالة التوزيعية حسب **جرينبرج** تتضمن جانبين هما:[3]

أـ جانب مادي: ويعبر عن ما يحصل عليه الفرد من عوائد.

ب ـ جانب اجتماعي: ويعبر عن المعاملة الشخصية للفرد الذي يحصل على تلك العوائد من قبل متخذي القرار.

وهذا يعني أن إدراك العمال لعدالة التوزيع يكون من منطلق حجم العوائد التي يتلقاها العامل مقابل مدخلاته ، والمعاملة التي يلقاها من قبل رؤسائه عند تسلُّمِه لتلك العوائد. كما أن هناك من العمال من يهمه حجم العوائد التي يحصل عليها وفقط وآخر يهمه الجانب الاجتماعي وطريقة المعاملة الحسنة التي يعامل بها عند حصوله على هذه العوائد أكثر من حجمها وقيمتها[4].

---

[1][2]ـ ثامر بن مساعد الشلهوب، المرجع السابق، ص 14.
[3]ـ أماني يوسف طالب البكار، المرجع السابق، ص 15.
[4]ـ ثامر بن مساعد الشلهوب، المرجع السابق، ص 15.

وفي هذا المقام يطرح **ثامر الشلهوب** وجهة نظره مشيراً إلى أن كلا الجانبين المادي والاجتماعي على قدر واحد من الأهمية لابُدّ من أخذهما بعين الاعتبار ؛ لما لهما من فائدة تعود على العامل والمنظمة[1].

لقد حدّد **أورچن** ثلاثة قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات وهي:

1- **قاعدة المساواة:** وترتكز على فكرة توزيع العوائد على أساس الإسهام؛ فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض ثبات العوامل الأخرى لديهم كالمستوى الوظيفي والأقدمية[2].

2- **قاعدة النوعية:** والمقصود بها أن كل العمال وبغض النظر عن خصائصهم الشخصية كالجنس والعرق والدين وغيرها لهم نفس الفرص ـ تكافؤ الفرص ـ في الحصول على الخدمات و المكافآت، فمثلاً عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية أو توفير النقل لعمالها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل العمال وليس فقط الذين هم من عرق معين أو أصل ما[3].

3- **قاعدة الحاجة:** ونعني بها تقديم ذوي الحاجة المُلّحَة والظروف الخاصة على الآخرين بافتراض تساوي العوامل الأخرى كالمركز الوظيفي والأقدمية، فمثلاً إذا قامت المنظمة بزيادة الأجر وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال ، وامرأة غير متزوجة؛ فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية[4].

---

[1]- نفس المرجع، ص 15.

[2]- صابرين مراد نمر أبو جاسر، المرجع السابق، ص 13.

[3]- عامر علي حسين العطوي، المرجع السابق، ص 150.

[4]- نماء جواد العبيدي، "*أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي*" مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد 8، العدد 24، 2012، ص 81.

أما عن محدّدات عدالة التوزيع فتتمثل في الآتي:

أ- توزيع العمل: ويقصد به تقسيم العمل إلى مجموعة وظائف على أن يتولى كل فرد أداء وظيفة محددة، والهدف الرئيسي من توزيع عبء العمل هو زيادة كفاءة العمال المؤدية إلى زيادة إنتاجيتهم ومن ثمَّ عوائدهم[1].

ب - تقدير الأجر المناسب : أي إعطاء العامل الأجر الذي يتناسب مع الجهد الذي يبدله أومدخلاته[2]. وبمعنى آخر تحديد الأجر العادل مقابل الكمية العادلة من العمل ؛ أي حصول كل فرد على الأجر الذي يستحقه مقابل الكمية من العمل التي يجب عليه أن يقدّمها، والتي تتفق مع قدراته وطاقاته[3].

2- العدالة الإجرائية:

في منتصف السبعينات من القرن العشرين انتقل البحث في العدالة التنظيمية من التركيز على العدالة التوزيعية إلى التركيز على العدالة الإجرائية.

فلقد اهتمّ الباحثون بمنحى آخر في دراسة العدالة التنظيمية يشير إلى أن تقييم الأفراد للعدالة في المنظمة لا ينبني فقط على نتائج القرارات (العدالة التوزيعية) وإنما أيضاً على كيفية اتخاذ هذه القرارات ؛ والذي يعرف بالعدالة الإجرائية ذلك البعد للعدالة التنظيمية الذي يمثل انعكاساً لمدى إحساس العمال بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد العوائد[4].

---

(1)(2)- ثامر بن مساعد الشلهوب، المرجع السابق، ص 16.

(3)- صلاح الشنواني، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 341.

(4)- عامر علي حسين العطوي، المرجع السابق، ص 150.

كما تمثل عدالة الإجراءات ؛ عدالة السياسات والميكانيزمات المستخدمة في تحديد مقدار العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة ؛ مثل الأجور والترقية مقارنةً بمدخلاته ؛ كالأداء الفعلي للفرد من حيث الكمية والجودة المتضمن لعدة عوامل مثل: الجهد، والتعليم، والخبرة، والتدريب وغيرها[1].

ولقد أشار **جرينبرج** إلى أن العدالة الإجرائية تشتمل على جانبين هما:[2]

أ- الجانب المادي(الهيكلي): ويعبر عن الإجراءات الرسمية المتخذة داخل المنظمة مثل إجراءات تقييم الأداء، تحديد الأجور، النقل، والترقية.

ب ـ الجانب الاجتماعي: ويعبر عن احترام متخذي القرار للعمال، وذلك عن طريق إخبارهم بكيفية اتخاذ القرارات.

وتشمل العدالة الإجرائية ثلاثة عناصر مهمّة تتجلى فيما يلي:[3]

ـ القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات.

ـ شرح الإجراءات وعملية صنع القرار.

ـ التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد(متخذ القرار)، والأفراد الذين يتوقع أن يتأثروا بالقرار.

[1]ـ قاسم نايف علوان، *" تأثر العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري: دراسة ميدانية"*، **مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير**، جامعة التحدي، ليبيا، العدد07، 2007، ص 60.
[2][3]ـ أماني يوسف طالب البكار، المرجع السابق، ص 22.

لقد قدّما **ديبوت** و **والكر** (Thibaut & Walker) فكرة أن العمال يميلون لتقبل القرار أو الإجراء واعتباره عادلاً عندما يشاركون في صنعه[1].

أما **ليفنتال** (Leventhal) فقدّم نموذجاً يتضمن ستة قواعد لابدّ أن تتبع عند اتخاذ القرارات، حيث أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بها. وتتمثل مجموعة القواعد هذه فيما يلي:[2]

- **قاعدة قابلية التصحيح أو الاستئناف:** وهي أن يحظى الشخص المتأثر بالقرار بفرصة تعديله إذا قدّم ما يبرره ويدعمه.
- **قاعدة عدم التمييز أو عدم الانحياز:** وتستوجب وجود تعليمات تمنع الأهواء الشخصية لمتخذ القرار من التأثير على قراراته في كل مراحلها.
- **القاعدة الأخلاقية:** وتعني ضرورة تطابق قرارات المنظمة مع القيم الأخلاقية للعمال المتأثرين بها.
- **قاعدة التمثيل:** ويقصد بها إعطاء العمال بالمنظمة فرصة المشاركة في صنع القرار.
- **قاعدة الدقة:** وتتضمن صنع القرارات بناءاً على معلومات كافية ودقيقة؛ حيث ينبغي أن تُتَّخَذ القرارات من قبل شخص مؤهل لاتخاذها وله صلاحية ذلك.
- **قاعدة الاستقامة والثبات:** وتعني الاستقامة تطبيق القرارات على الجميع دون استثناء، والثبات يعني أن تَتّبع تلك القرارات نفس الإجراءات كلما تمّ اتخاذها.

(1)- بندر كريم أبو تايه، المرجع السابق، ص 151.
(2)- نفس المرجع، ص 152.

أمَّا **نيهوف** و **مورمان** (Niehoff & Moorman) فقد قدَّما مجموعة من الشروط لابدّ من توافرها في الإجراءات المتبعة داخل المنظمة وهي:[1]

- ثبات الإجراءات.
- دقة الإجراءات.
- صحة الإجراءات.
- واقعية الإجراءات وأخلاقيتها.

وقد اقترحا **بايز** و**فولجر** (Bies & Folger) هما أيضاً خصائص يجب أن تَتّسِم بها الإجراءات المتبعة وهي:[2]

- اعتبار وتقدير وجهة نظر العامل.
- تجنب التحيز.
- الاتساق في تطبيق الإجراءات على الجميع.
- إعطاء العامل القدر الكافي من المعلومات المُفَسِّرة للقرارات المتخذة.

إن كل هذه القواعد والشروط والخصائص يجب توفُّرها في الإجراءات المتخذة داخل المنظمات لإيجاد جو من العدالة الإجرائية يمكّن العمال من إدراكها.

---

[1][2]ـ أميرة محمد رفعت حواس، المرجع السابق، ص 50.

3- العدالة التعاملية:

وتتعلق بطبيعة المعاملة الشخصية المدركة من قبل العمال عند تطبيق القرارات عليهم في المنظمة.

إن هذا البعد للعدالة التنظيمية ي عكس رأي متلقي القرار عن المعاملة الشخصية التي يشعر بها عندما يقوم متخذ القرار بتطبيق القرارات عليه، فهي لا تمثل عدالة عوائد القرار ولا عدالة القرار نفسه، بل تتجلى في التفاعل بين متخذ القرار ومتلقيه؛ كون تطبيق القرارات الإدارية يتطلب نوعاً من الاتصال بين صانع القرار ومتلقيه. وحسب **مُوج وبايز** (Moog & Bies) فإن هذا التفاعل ربّما يفسِّر لِمَا يشعر العامل بعدم العدالة حتى عندما تكون القرارات وعوائدها عادلة[1].

إنّ عدالة التعامل تُعَبِّر عن معتقدات أو أفكار الفرد بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصل عليها من صانع القرار[2].

كما تعبر عن عدالة المعاملة التي يحظى بها العامل لدى تنفيذ الإجراءات الرسمية أو تفسيرها، ففي كثير من المواقف تؤثر الطريقة التي يعامل بها العامل عند تنفيذ إجراء تنظيمي معين على إحساسه بالعدالة التنظيمية ؛ لذا فإن عدالة التعامل تَبرُز وتتّضِحُ من خلال جودة العلاقات التفاعلية بين المدير والعمال ؛ كالمعاملة التي يتلقاها العامل من قبل المدير أثناء عملية تقييم الأداء، أو مقدار الاحترام ورفعة الخلق التي يبديها المدير عند إخطار العامل بالكيفية التي اتخذها بها القرار، والأسس التي اتبعت في صناعته[3].

---

[1] ـ بندر كريم أبو تايه، المرجع السابق، ص 152.
[2][3]ـ محمد مصطفى الخشروم، "*دور عدالة التعاملات في تخفيض ضغوط صراع الدور: دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي*"، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد 26، العدد 02، 2010، ص 132.

وتشتمل العدالة التعاملية على جانبين هما:[1]

❖ **الحساسية الشخصية:** وتشير إلى معاملة المدير لمرؤوسيه باحترام وأدب ومراعاته لمشاعرهم وحفظه لكرامتهم.

❖ **التفسيرات الاجتماعية:** ويقصد بها قيام المنظمة بتزويد العمال بالمعلومات الدقيقة والكافية التي تساعد على تفسير وتبرير الممارسات الإدارية بشأن أيٌّ إجراء.

توصَّل الباحثان **موج** و**بايز** إلى أن هناك أربع محدِّدات لعدالة التعاملات هي بمثابة معايير تستخدم للحكم على مدى وجود العدالة التعاملية في المنظمة وتتمثل في الآتي:[2]

1. وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
2. إخلاص صاحب السلطة في المنظمة، وصراحته وصدقه في تعامله مع العمال.
3. التزام صاحب السلطة بحدود اللياقة والتهذيب في معاملته للعمال بالمنظمة.
4. عدم تحيز صاحب السلطة بالمنظمة وإنصافه في معاملة العمال الذين هم تحت إدارته.

---

(1)- نفس المرجع، ص 132.

(2)- ثامر بن مساعد الشلهوب، المرجع السابق، ص 21.

لقد أشار العديد من الباحثين ومنهم **ريجو** و**كولكيت** (Rego & Colquit) و**جرينبرج** إلى أن العدالة التعاملية تتضمن بعدين يتمثلان في عدالة العلاقات الشخصية وعدالة المعلومات ؛ إذ تشير عدالة العلاقات الشخصية إلى مدى الاحترام والتقدير الذي يبديه المدير في تعامله مع مرؤوسيه . أمَّا عدالة المعلومات فتبرز من خلال التوضيحات المقدمة للموظفين حول أسباب استخدام إجراءات معينة أو طريقة تخصيص العوائد، ويقصد بها أيضاً المعرفة المتوفرة للعمال بخصوص الإجراءات والعوائد المتعلقة بهم[1].

أمَّا عن أهمية العدالة التعاملية فتتجلى في نقطتين أساسيتين هما:[2]

- إن عدالة التعامل تكشف لنا عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، ومن ثمّ بناء تصور عن العلاقات التنظيمية والاجتماعية القائمة بين الرئيس ومرؤوسيه في بيئة العمل.
- إنّ انخفاض مدركات العمال للعدالة التعاملية يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض الرضا الوظيفي، وضعف ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وزيادة النزوع لترك العمل، وضعف الأداء الوظيفي، وزيادة الضغوط الوظيفية ؛ وهذا يؤثر عن المنظمة من جهة وعن العمال من جهة أخرى.

تعتبر عدالة التعاملات الجانب الاجتماعي لعدالة الإجراءات الذي يشير إلى طريقة تصرّف الإدارة اتجاه من اتخذت بخصوصهم عدد من الإجراءات ومدى حرصها على تقديم تبريرات وَافِيَة لهؤلاء العمال، والذي يرتبط بشكل

(1)- عامر علي حسين العطوي، المرجع السابق، ص 151.
(2)- محمد مصطفى الخشروم، المرجع السابق، ص 132.

أساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤ وسين على نحو المصداقية والاحترام وبتعبير آخر جودة المعاملة المستلمة من متخذي القرار.

ثالثاً:- نظريات العدالة التنظيمية

لقد أولى المنظرين اهتماماً متزايداً بمسألة العدالة داخل المنظمة، وسعى كل منهم إلى دراستها، وتقديم رؤية علمية حول الطريقة التي يتبعها العامل في تقييم مدى عدالة العوائد والإجراءات والمعاملة التي يتلقاها في محيط عمله. وسنسلط الضوء فيما يلي على بعض من نظريات العدالة التنظيمية لمعرفة كيف عالج روادها هذه الظاهرة الاجتماعية التنظيمية.

1- نظرية العدالة:

تعود الجذور الأولى لمفهوم العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة التي وضعها آدمز سنة 1963م، والتي لقيت اهتماماً كبيراً في ذلك الحين، واعتُبرت أحد أهم النظريات المفسرة للسلوك الإنساني داخل المنظمات.

وتقوم هذه النظرية على افتراضٍ مفاده: "أن العامل يقارن نسبة عوائده إلى مدخلاته بنسبة عوائد زميله إلى مدخلاته" [1]؛ إذ لا يكتفي العامل ببذل الجهد والحصول على العوائد المقابلة له، وإنّمَا يحرص على الشعور بعدالة هذه العوائد ومناسبتها لما بذله من جهد أو ما قدّمه من عطاء، وذلك يكون وفقاً لمقارنةٍ يجريها بينه وبين الفرد المرجعي وأساس هذه المقارنة هي العوائد منسوبة إلى

[1]- أميرة محمد رفعت حواس، المرجع السابق، ص 43.

المدخلات التي قدّمها الفرد والآخرون للمنظمة حسب مايلي:

عوائدي/ مدخلاتي ـــــــ مقارنة ـــــــ عوائد الآخر/ مدخلاته

فإن كانت نتيجة المقارنة تساوي النسبتين شعر الفرد بالعدالة، وإن كانت غير ذلك شعر بتوتر يدفعه إلى محاولة تصحيح خلل النسبتين [1]. مع الاشارة إلى أن الفرد المرجعي قد يكون أحد العمال بنفس المؤسسة للفرد المقارن، وقد يكون من مؤسسة أخرى.

وتتضمن المقارنة عاملين أساسيين هما:[2]

أ- مدخلات العامل: وتتمثل في الجهد، والمهارات، والمعرفة، وتاريخ الخدمة بالمنظمة والأدوار التي أدّاها.

ب - العوائد: وتتمثل في الأجر، والترقية، والتقدير، والمركز الوظيفي، والاعتراف بالانجاز.

كما يرى **آدمز** أن شعور العامل بعدم العدالة يأخذ شكلين مختلفين من ردود الفعل هما:[3]

- **الشعور بالغضب:** ويكون ذلك عند إدراك الفرد أن مدخلاته تفوق عوائده بدرجة كبيرة، أو أن نسبة عوائده إلى مدخلاته تقل عن نسبة عوائد إلى مدخلات الفرد المرجعي.

---

(1)- عبد السلام أبو قحف، **محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط 1، 2000م، ص 220.
(2)- صلاح الدين محمد الباقي، **السلوك الفعّال في المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 147.
(3)- سامية خميس أبو ندا، المرجع السابق، ص 155.

♦ **الشعور بالذنب:** ويكون ذلك عندما يشعر الفرد أن عوائده تفوق مدخلا ته أو أن نسبة عوائده إلى مدخلاته تفوق النسبة الخاصة بالفرد المرجعي.

وقد حدد **آدمز** عدد من الأساليب يلجأ إليها العامل لتحقيق العدالة وتخفيض مستوى شعوره بعدم العدالة وتتمثل فيما يلي:[1]

- زيادة مدخلاته إذا كانت أقل من مدخلات الآخرين أو أقل من عوائده.

- تقليل مدخلاته إذا كانت مرتفعة مقارنة بمدخلات الآخرين أو عوائده.

- زيادة عوائده إذا كانت أقل من عوائد الآخرين أو أقل من مدخلاته.

- تقليل عوائده إذا كانت أكبر من عوائد الآخرين أو من مدخلاته.

- ترك العمل أو الانتقال أو الغياب.

- تغيير مدخلات الآخرين وعوائدهم أو محاولة إرغام الآخرين على ترك العمل.

- تغيير الفرد المرجعي المُقَارن.

فحينما تكون حالة اللاعدالة ناتجة عن انخفاض نسبة العوائد إلى المدخلات بالنسبة للفرد موضوع المقارنة، فإن هذا الفرد قد يسعى إلى تحسين الناتج ؛ فعلى سبيل المثال الفرد الذي يعتقد أنه يتقاضى راتب أقل من راتب عامل آخر يبذل نفس الجهد حتى يتمكن من المطالبة بزيادة أجره ، وقد يتبع هذا الفرد المُقَارن أسلوباً أخراً يتمثل في تقليل الجهد الذي يبذله؛ وبالتالي تقليل إنتاجيته[2].

(1)- أميرة محمد رفعت حواس، المرجع السابق، ص 45.
(2)- صلاح الدين محمد الباقي، المرجع السابق، ص 148.

أما في الحالة التي يشعر فيها الفرد بعدم العدالة نتيجةً لكون نسبة عوائده إلى مدخلاته أكبر من نسبة الفرد المرجعي (كأن يكون راتبه أكثر مما يستحق) فإن الفرد ينحى إلى إزالة هذه الحالة بزيادة مدخلاته[1].

وفي الحالة التي يستنفد فيها الفرد كل الأساليب السلوكية للتخلص من الشعور بعدم العدالة في محيط عمله ولم تجدي نفعاً فإنه يلجأ إلى أسلوب آخر وهو ترك عمل في المؤسسة.

2 ـ نظرية التبادل الاجتماعي:

تُعَدّ نظرية التبادل الاجتماعي بمثابة نموذج عام في علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي. تعتمد على التحليل الاقتصادي للتبادل الاجتماعي . من أبرز روادها **هومانز** و **بلاو** (Homans & Blau). تتضمن مفهومين أساسيين هما: السلوك البشري، والتبادل الاجتماعي.

كما تستند هذه النظرية على جملة من الافتراضات تتمثل في الآتي:

ـ يرى **هومانز** أن التفاعل الاجتماعي هو تبادل مادي ومعنوي[2].

ـ الأفراد يقيمون علاقات اجتماعية مع الآخرين ويستمرون فيها على أساس توقعاتهم أن مثل هذه العلاقات سوف تكون مفيدة لكلا الطرفين[3].

(1)ـ نفس المرجع، ص 148.
(2)- Zafirovski, M., "*Social Exchange Theory under scrutiny: A positive critique of its Economic-Behaviorist Formulations*", **Electronic Journal of sociology**, 2005, p 1.
(3)-Ibid, p 3.

- يرى **بلاو** أن علاقة التبادل الاجتماعي ترتكز على قاعدة من قواعد المعاملة بالمثل إذ يبدأ التبادل مع طرف واحد يعطي فائدة لآخر؛ وبالتالي حدوث سلسلة من التبادلات المفيدة؛ ومن ثَمَّ يتم خلق مشاعر الالتزام المتبادل بين الطرفين[1].

أمَّا عن منظور التبادل الاجتماعي للعدالة التنظيمية فيتجلى في النقاط التالية:[2]

- النسبة بين المكافآت الفعلية والمتوقعة بصورة ذاتية تقيس عدالة التوزيع ؛ وبذالك فإن هذا المدخل النظري يرى بأن العدالة هي في عين الناظر؛ ممّا يجعل العدالة التوزيعية نوعاً من ظاهرة نفسية اجتماعية، أي يمكن القول أن مكافآت الأفراد الفعلية والمتوقعة من التبادل تشكل عملية اجتماعية نفسية لتقييم العدالة.

- إن العلاقة بين معايير التقييم (المهارات، والأداء، والأقدمية) وتوزيع الموارد القيمية التي تعبر عن عدالة التوزيع أو تقاربها تم تحديدها وفقاً لقاعدة توزيعية قياسا إلى مبدأ الإنتاجية الحدية في الاقتصاد.

- العدالة التوزيعية هي الطريقة التي يُقَيِّمُ بها الناس عدالة توزيع المكافآت الناتجة عن التبادل.

- شعور الفرد باللاعدالة يكون إمَّا لنقص المكافأة أو للإفراط في المكافأة.

- أحكام العدالة الصادرة من قبل العمال لا تتعلق فقط بالعوائد، وإنما تتعَلّق أيضا بالإجراءات التي تمَّ من خلالها توزيع تلك العوائد(العدالة الإجرائية).

---

(1)- wikhamn, w. & Hall, T. A., *"Social Exchange in a Swedish work Environment"* **International Journal of Business and Social science**, Centre for Promoting Ideas, USA, Vol. 03, No. 23, December 2012, p 57.
(2)- Zafirovski, M., op. cit, p 14,15.

ـ تصور تقييم العدالة يتأثر بالتبادل التفاوضي بين مختلف أبعاد الإجراء (العامل والإدارة) والقصد هنا عدالة التعامل.

ـ إن المقارنة الاجتماعية التي يُ جريها الفرد قد تكون سبباً في شعوره بالعدالة أو قد تترتب عنها عواقب سلوكية معينة تدفع الفرد إلى اتباع آليات وإجراءات لاستعادة الشعور بالعدالة.

3- نظرية حساسية العدالة:

تعد هذه النظرية أحد نظريات العدالة التنظيمية التي قدَّمت رؤية علمية مميزة للعدالة داخل المنظمة؛ بناءاً على الانتقاد الذي وُجِّه لنظرية العدالة **لآدمز**.

ففي إحدى الدراسات الميدانية لاختبار نظري ة العدالة **لآدمز** قام **جرينبرج** سنة 1979م بدراسة مدركات العدالة التوزيعية لدى مجموعة من الأفراد الذين يؤمنون بشدّة بمبادئ وقيم البروتستانتية ، فتوصل إلى أن الافتراضات الخاصة به ذه النظرية لا تنطبق على هؤلاء الأفراد؛ لأنهم على استعداد لتقديم التزامات تفوق ما يحصلون عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي . كما أنهم يشعرون بالعدالة والرضا في حالة ارتفاع مدخلاتهم على عوائدهم[1].

ومن خلال هذه الدراسة وُجِّه انتقاداً لنظرية العدالة التي جاء بها **آدمز** والمتمثل في تساوي ردَّة فعل الأفراد اتجاه العوائد الزائدة (الشعور بالذنب)، والعوائد المنخفضة (الشعور بالغضب) ، والعوائد المتساوية (الشعور بالرضا) متجاهلاً بذلك عامل الفروق الفردية[2].

---

(1)ـ شذا لطفي محمود محمد، المرجع السابق، ص 19، 20.

(2)- Greenberg, J., "*Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow*", **Journal of Management**, The Ohio State University, Vol. 16, No. 2, 1990, p 414.

واستناداً على هذا الانتقاد قدّم **هوسمان** (Huseman) سنة 1987م فكرة أن الناس لديهم تفضيلات مختلفة لنسبة العوائد إلى المدخلات ؛ أي أن ليس جميع الناس يفضلون حالة التوازن (تساوي مدخلات الفرد إلى عوائده أو تساوي نسبة مدخلاته إلى عوائده مع نسبة مدخلات إلى عوائد الفرد المرجعي) وكانت هذه الفكرة بمثابة اللبنة الأساسية التي بنى عليها **هوسمان** نظريته التي سميت باسم نظرية حساسية العدالة[1].

يُعدّ مفهوم حساسية العدالة ناتج أحدث الجهود لتطوير نظرية العدالة ؛ بحيث يفترض كل من **ميلز وهاتفيلد** و**هوسمان** (Miles, Hatfield & Huseman) أن هناك اختلاف بين الأفراد في مدى حساسيتهم للعدالة، وبذالك يمكن تقسيمهم إلى ثلاثة مجموعات وهي:[2]

1- المُؤْثِرون: وهم الأفراد المعطاءون الذين لا يشعرون بالعدالة إلاَّ إذا زادت مدخلاتهم عن عوائدهم عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية ، ولا يشعرون بالرضا إلاَّ إذا كانت جهودهم المبذولة تفوق عوائدهم.

2- الأنانيّون: وهم الأفراد الذين يشعرون بالعدالة فقط عندما تفوق عوائدهم مدخلاتهم عند المقارنة بالجماعة المرجعية، ويرون بأنهم يستحقون العائد العالي مقارنة بغيرهم من يقدِّم جهوداً أو مدخلات مماثلة.

3- المساوُون: وهم الأفراد الذين يشعرون بالعدالة عند تساوي نسبة مدخلاتهم إلى عوائدهم مع نسبة مدخلات إلى عوائد الجماعة المرجعية.

---

(1)-Ibid, p 414.

(2)- أماني يوسف طالب البكار، المرجع السابق، ص 19، 20 .

4- نظرية تقييم العدالة:

وهي واحدة من نظريات العدالة التنظيمية التي ركزت على قضية توزيع العوائد. رائدها الأول هو **لفنتال** (Leventhal)، فقد قدّمها بناءً على الانتقاد الذي وجهّه لنظرية العدالة **لآدمز**.

فوفقاً لنظرية **آدمز** الفرد يتبع قاعدة واحدة في تقييمه للعدالة التوزيعية داخل المنظمة؛ وهي قاعدة المساهمة التي توحي بأنّه من يعمل أفضل ينبغي أن يحصل على عائد أعلى. في حين تفترض نظرية تقييم العدالة وجود قواعد مختلفة يعتمد عليها الفرد في حكمه على عدالة التوزيع[1].

ففي عام 1976م قام **لفنتال** بتطوير نموذج تقييم العدالة لشرح مدركات العدالة؛ حيث افترض أن الأفراد يُقيِّمون عوائدهم باستخدام قواعد مختلفة للعدالة التوزيعية من أهمها: قاعدة المساهمة، وقاعدة المساواة، وقاعدة الحاجات.[2]

وبهذا فلقد أكّد **لفنتال** من خلال نموذجه أن تقييم الأفراد للعدالة لا يستند فقط على قاعدة المساهمة، بل يستند أيضاً على قاعدتين اثنين هما: قاعدة المساواة التي تملي أن جميع الأفراد ينبغي أن يتلقواْ عوائد مماثلة بغضِّ النظر عن الاحتياجات أو المساهمات، وقاعدة الحاجات التي تملي أن الأفراد مع زيادة حاجاتهم ينبغي أن يتلقواْ عوائد أعلى؛ وبعبارة أخرى فإنّ الفكرة المركزية لتقييم العدالة هي أن الفرد يطبق قواعد مختلفة في مواقف مختلفة للحكم على ما يتلقاه من عوائد في محيط عمله[3].

(1)- Hyung-Ryong, L., op. cit, p 23.
(2)- Beugré, C. D., **Managing Fairness in Organizations**, Library of congress Cataloguing-in-publication Data, British, 1998, p 7,8.
(3)- Hyung-Ryong, L., op. cit, p 23.

كما يفترض نموذج تقييم العدالة تسلسل أربعة مراحل يقيِّم من خلالها الفرد عدالة العوائد:[1]

1. يقرر الفرد أيٌّ قواعد العدالة يستعملها، وكم وزن ما تعطي له.
2. يقدِّر الفرد مقدار ونوع العوائد التي يستحقها المستلم استناداً على كل قاعدة من قواعد العدالة.
3. جمع العوائد المستحقة استناداً على كل قاعدة في التقدير النهائي.
4. تقييم عدالة العوائد الفعلية للعامل من خلال مقارنة العوائد الفعلية والمستحقة.

5- نظرية الإدراك المرجعي:

إن قصور نظرية العدالة **لآدمز** كإطار مفاهيمي لبحوث العدالة التنظيمية قد لوحظ من قبل العديد من الباحثين ك - **فولچر** و **لوك** (Folger & Locke) و **هِن** و **ميلز** (Henne & Miles)؛ إذ يتجلى هذا القصور في:[2]

- تعريف العدالة فقط بوصفها مقارنة اجتماعية أساسها نسبة العوائد إلى المدخلات.
- إهمال فكرة العدالة الإجرائية.
- انعدام الدقة في توقع ردود فعل الأفراد عند إدراكهم لعدم العدالة.

ولمعالجة أوجه القصور هذه اقترح **فولچر** نظرية الإدراك المرجعي ؛ حيث تُدرك اللاعدالة كنتيجة لعملية المقارنة الافتراضية بدلاً من عملية المقارنة الاجتماعية بين شخصين، وتكون هذه المقارنة الافتراضية بين حالة واقعية وحالة من المرجع الخيالي.

(1)- Beugré, C. D., op. cit, p 9.
(2)- Singer, M., "*The Application of Organizational Justice Theories to Selection Fairness Research*", **New Zealand Journal of Psychology,** No. 22, 1993, p 33.

كما أنّ نظرية الإدراك المرجعي تُوسع من نطاق محاولات نظرية العدالة **لآدمز** لشرح ردود الفعل على عوائد العمل غير العادلة؛ إذ تميز بين نوعين من ردود الفعل:[1]

ا- ردود فعل الاستياء.

ب - ردود فعل الرضا أو عدم الرضا.

وتقوم هذه النظرية على عدد من الافتراضات من أهمّها الآتي:[2]

- ينشأ عدم الرضا عندما يقارن الشخص الواقع الموجود ببديل خيالي أكثر ملاءمة.

- يزيد استياء العمال عند اعتقادهم أنَّهم سيحصلون على عوائد أفضل إذا استعمل صانع القرار إجراءات أخرى كان ينبغي أن يأخذها بعين الاعتبار.

وحسب هذه النظرية الناس يُؤَدُّون ثلاث عمليات عقلية تتمثل فيما يلي:[3]

أولاً- الإدراك المرجعي: ويقصد به المقارنة بين الظروف الخيالية البديلة وظروف الشخص الفعلية. ووفقاً لهذا المنظور فإنّ الناس يكونون أ كثر عرضة لعدم الرضا عندما يتخيّلون نتائج أو عوائد أكثر جاذبية من الواقع الموجود.

ثانياً- التبرير: المقارنة بين الإجراءات الفعلية وإجراءات المرجع تُوَلّدُ سؤال عن أي إجراءات المرجع أكثر تبريراً من تلك التي تنتج عنها النتائج الفعلية. فإن تمّ الحكم على الإجراءات الفعلية أنّها أقل شأناً من إجراءات المرجع سوف يكون هناك تبرير منخفض للإجراءات الفعلية وتبرير بدرجة عالية للإجراءات المرجعية، وإذا ما نُظر إلى الأساس المنطقي للإجراء الحالي بأنّه أقل ملاءمةً من الأساس المنطقي

[1][2]- Hyung-Ryong, L., op. cit, p 37.

[3]- Ibid, p 37, 38.

للإجراء المرجعي سيحدث عدم الرضا وعلى العكس عندما يعتبر الأساس المنطقي للإجراء الفعلي مناسب وبالتالي مبرر عدم الرضا عن تقديم العوائد الفعلية يمكن أن يقلل.

ثالثاً- احتمال التحسن: الناس ينظرون إلى العوائد الحالية على أنّها مؤقتة لأن الرضا قد يتأثر بما يتوقعون الحصول عليه في المستقبل، المحاكاة العقلية تتضمن الحالات المستقبلية مقدمة في نماذج كالمعتقدات بشأن احتمال التحسن، فعندما يتوقع الناس نتائج للتحسن فهم أقل عدم الرضا من عندما يرون فرصة ضعيفة للتحسن في ظروفهم.

في الاختبارات التجريبية لنظرية الإدراك المرجعي التي قام بها كل من **فولجر مارتين** و **روبنسن** وجد أنّ العمال الذين اعتقدوا أنّهم سيتلقون عوائد مرتفعة ولديهم تبرير ضعيف للإجراء الذي استخدم أعربوا على مستوى كبير من الاستياء في حين أولئك الذين تلقوا عوائد مختلفة لأسباب مبرّرة لم يكونوا مستاءين على الرغم من أنَّهم كانوا غير راضين عندما أسفر الإجراء عن نتائج أقل من المرغوب فيه[1].

كما يُقرُّ كل من **كروبنزانو** (Cropanzano) و **فولجر** أن ميزة نظرية الإدراك المرجعي تكمن في الدقة الكبيرة التي تقدمها فيما يتعلق بردود الفعل على عدم العدالة، وقدرتها على الدّمج بين مفهوم العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية[2].

ووفقاً لنظرية الإدراك المرجعي فإن شعور العامل بالرضا أو عدم الرضا عن العوائد التي يتلقاها من منظمته يكون من منطلق المقارنة التي يجريها بين ما توقعه

[1][2]-Greenberg, J., op. cit, p 410.

من عوائد وبين ما حصل عليه فعلياً. كما أنّه يشعر بالاستياء في حالة عدم توفر التبريرات الكافية حول إجراءات توزيع تلك العوائد.

6- نظرية الحرمان النسبي:

هي إحدى نظريات العدالة التوزيعية التي لاقت اهتماماً كبيراً في مجال بحوث العدالة التنظيمية إذ تسعى إلى دراسة ما يلي:[1]

أـ مشاعر الفرد تجاه الحرمان الناتج عن مقارنة مكافآته مع مكافآت الفرد المرجعي المُقَارن.

ب ـ الآثار السلوكية لمشاعر الحرمان.

ومن أبرز روادها **مارتين** و**لنسبرج** (Martin & Lansberg) و**ينر وكروبسي** (Wegener & Crobsy). حيث يرى **مارتين** أنّ نظرية الحرمان النسبي تماثل نظرية العدالة **لآدمز**؛ لأنّها هي الأخرى تفترض قيام الفرد بإجراء مقارنة بين نسبة مدخلاته إلى عوائده مع نسبة مدخلات إلى عوائد الفرد المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية؛ حيث يشعر الفرد بالحرمان إذا أسفرت المقارنة الاجتماعية عن عدم عدالة توزيع المكافآت[2].

أمّا الباحث **كروبسي** فقد أشار إلى أن هناك نوعين من الحرمان هما:[3]

1- الحرمان الفردي: وينتج عن المقارنة بين فردين اثنين، وتُعبِّر نظرية العدالة لآدمز عن هذا النوع من الحرمان.

[1]- Singer, M., op. cit, p 33.

[2]ـ سامية خميس أبو ندا، المرجع السابق، ص 157.

[3]ـ نفس المرجع، ص 157، 158.

2- الحرمان الجماعي: ويشير إلى الاستياء الناتج عن وضع الجماعة بأكملها التي ينتمي إليها الفرد بالمقارنة مع الجماعة المرجعية، وينجم الحرمان الجماعي عن عدم التساوي الناتج عن المقارنات بين الجماعات المختلفة بالاعتماد على عدد من المؤشّرات مثل: نسبة المديرين إلى العمال في كل جماعة، نصيب كل جماعة من الموارد المختلفة. وانطلاقاً من هذه المؤشرات وغيرها يبني الفرد معتقداته بشأن عدالة أو عدم عدالة التوزيعات التي تحصل عليها الجماعة التي ينتمي إليها.

ولقد أشار **مارتين** إلى أن أعضاء الجماعة الأقل مكانة سوف يقارنون أنفسهم مع أعضاء الجماعة الأعلى مستوى ؛ وبذلك فإن نتائج المقارنة الاجتماعية ستكون غالباً غير مرضية وغير عادلة بالنسبة لهم ومن ثم زيادة شعورهم بالحرمان الجماعي[1].

كما وجد **مارتين** أيضاً أن ردود فعل الأفراد عند شعورهم بالحرمان تتأثر بمعتقداتهم حول إذا ما كانت منظماتهم قابلة للتغيير ، فإذا كانوا يعتقدون أن منظماتهم يمكن أن تتغير ؛ العوائد الزهيدة قد لا ينجم عنها عدم الرضا وبدلاً من ذلك قد تحفز محاولات بناءة للتحسن ، وإذا لم يكن لدى العمال مثل تلك المعتقدات الشعور بالحرمان يمكن أن ينجم عنه نتائج سلبية مرتبطة بالعمل مثل: التغيب عن العمل وضعف الأداء، وزيادة معدل دوران العمل[2].

وتبعاً لما سبق ذكره فإنّ الشعور بالحرمان يكون نتيجة المقارنة الاجتماعية بين فردين أو جماعتين. كما أن شعور العمال بالحرمان يعني الشعور بعدم وجود عدالة توزيعية داخل المنظمة.

---

[1]- نفس المرجع، ص 158.

[2]- Hyung-Ryong, L., op. cit, p 38.

رابعا:- محددات العدالة التنظيمية

لكل ظاهرة اجتماعية محددات وآثار وعلاقات تربط بينها وبين جملة من المتغيرات، ومن أجل فهم ظاهرة العدالة التنظيمية لابدَّ من إدراك محدداتها أي مختلف المتغيرات التنظيمية المؤثرة فيها بمستوياتها وأبعادها، ومن بين هذه المتغيرات نذكر: نمط القيادة ، والهيكل التنظيمي للمؤسسة ، وأيضاً المتغيرات الشخصية للعمال.

1- نمط القيادة:

تعد القيادة أحد المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على ظاهرة العدالة داخل المنظمة والتي تعتبر بمثابة محدد لها.

ويعرف العدلوني القيادة على أنها: "الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثرواْ على سلوك وتوجهات المرؤوسين ليربطواْ به بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد، وهي ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل مركز الخلافة في أثناء تفاعله مع غيره من أفراد المجموعة، وهي في مجملها تحمل للمسؤولية تجاه المجموعة"[1].

كما تعتبر القيادة عملية تحرِّك الأفراد نحو هدف معين وهي مكونة من ثلاثة عناصر تتمثل في الآتي:[2]

1- وجود هدف يحرك الناس نحوه.

2- وجود مجموعة من الأفراد.

3- وجود قائد يجعل ذلك في قوالب عملية تؤثر في الناس.

---

[1]- محمد أكرم العدلوني، **القائد الفعّال**، قرطبة للانتاج الفني، المملكة العربية السعودية، 2000، ص 18.
[2]- طارق محمد السويدان، فيصل عمر باشراحيل، **صناعة القائد**، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، ط 3، 2004، ص 40.

وتعرّف القيادة الإدارية على أنها: "عملية تتألف من الإرشاد والإدارة لمجموعة من الأفراد في المنظمة ليتحركوا باتجاه الأهداف المرسومة"[1].

كما أنّ هناك أنماط متعددة للقيادة منها: النمط الديمقراطي، والأوتوقراطي والمشارك، وال إقناعي ، والتفويضي، والتوجيهي، ونمط القيادة التبادلية. و لكل نمط قيادي أثر مختلف على العدالة التنظيمية، و يتضح ذلك من خلال نتائج الدراسة الميدانية التي قامت بها **سامية خميس أبو ندا** لبحث العلاقة بين أنماط القيادة والشعور بالعدالة التنظيمية والمتمثلة فيما يلي:[2]

1. ممارسة النمط القيادي المشارك يؤثر سلباً على إحساس العمال المرؤوسين بالعدالة التنظيمية، وذلك لشعورهم بأن مدخلاتهم أكبر من عوائدهم.
2. ممارسة النمط القيادي الإخباري والإق ناعي أين يزود القائد المرؤوسين بالمعلومات اللازمة لفهم المهام بالشكل المطلوب ، وإقناعهم بالقرارات وكيفية تنفيذها؛ يرفع من مستوى إدراك العمال للعدالة التنظيمية.
3. في النمط القيادي التفويضي يقوم القائد بتفويض بعض الصلاحيات لمرؤوسه في صنع القرارات و تحديد آليات تنفيد الأعمال المطلوبة لتحقيق الأهداف ، فممارسة هذا النمط القيادي في المؤسسة يوجد مستوى عال من إدراك العمال للعدالة التنظيمية.

ومن خلال هذه النتائج يتضح لنا أن النمط القيادي الذي يتيح فرصة أمام العمال للمشاركة في صنع القرار ات المتعلقة بهم و بسير العمل بالمنظمة، ويكون فيه القائد مهتماً بانشغ الات العمال وتوجيه هم للعمل بطريقة أفضل ؛ يجعل العمال يشعرون بدرجة عالية من العدالة التنظيمية.

[1]- محمد أكرم العدلوني، المرجع السابق، ص 18.
[2]- سامية خميس أبوندا، المرجع السابق، ص 248.

2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يعد الهيكل التنظيمي وسيلة حيوية لمساعدة المنظمات في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ؛ وذلك لكونه متغيراً تنظيمياً يؤثر في العديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى.

إذ يعرفه **طمبسون** (Thompson) على أنّه: "النموذج الداخلي للمنظمة فيما يتعلق بالعلاقات والسلطة والاتصالات"[1].

وقد عرّفه **جولدهابر** و **آخرون** (Goldhaber et al) على أنّه يمثل: "شبكة العلاقات والأدوار الموجودة في جميع أنحاء المنظمة"[2].

ومن أبعاد الهيكل التنظيمي: الرسمية، و المركزية، والتخصص، ونطاق الإشراف[3].

كما أن هناك نمطيين من الهيكل التنظيمي هما: [4]

الهيكل التنظيمي العضوي: وهو هيكل يتميز بدرجة عالية من اللامركزية، وتكون به الخطوط الرسمية أقل وضوحاً مع وجود قنوات اتصال مفتوحة ومرنة.

---

(1)(2)- Teixeira, R., et al., "*Organizational Structure, Integration, and Manufacturing Performance: A Conceptual Model and Propositions*", **Journal of Operations and Supply Chain Management**, Vol. 5, No. 1, January-June 2012, p 70.

(3)- حسين محمود حريم، شاكر جار الله الخشالي، *" أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة"*، **مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات**، جامعة الزرقاء، الأردن، المجلد 08، العدد01، 2006، ص 144.

(4)- عبد المحسن نعساني، *"اختبار أثر الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في علاقة العدالة التنظيمية بعوائد الأداء: دراسة ميدانية في القطاعين الإنتاجي والخدمي الحكوميين"*، **مجلة بحوث جامعة حلب: سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية**، العدد 47، 2007، ص 60.

الهيكل التنظيمي الميكانيكي: وهو هيكل بيروقراطي يتسم بقواعد صارم ة غير مرنة وسلطة لا مركزية مع اتصالات متدفقة عموديا وفقاً للمستويات الهرمية . إضافة إلى ذلك وجود لوائح وتعليمات رسمية تحكم عملية اتخاذ القرار.

ولقد توصل **عبد المحسن نعساني** من خلال دراسته لعلاقة الهيكل التنظيمي بالعدالة التنظيمية إلى النتائج التالية:[1]

ـ الهياكل التنظيمية التي تتسم بقدر كبير من الرسمية واللامركزية نجد بها مستوى مرتفع من إدراك العمال للعدالة التنظيمية بأبعادها التوزيعية و الإجرائية والتعاملية، وبالتحديد العمال في المستويات الإدارية العليا.

ـ وجود علاقة عكسية بين مدركات العدالة التنظيمية ودرجة المركزية، وذلك بالنسبة للعمال في المستويات الإدارية الدنيا.

ـ المنظمات التي اتسمت بقدر كبير باللامركزية الإدارية قد تم إدراكها على أنها أكثر عدالة إجرائية مقارنة بالمنظمات المركزية.

كما تشير دراسة أخرى أجراها **نعساني**[2] إلى أن المعايير المختلفة التي يستند عليها العاملون في مد ركاتهم للعدالة التنظيمية تتباين بتباين الأنماط التي يتخذها الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وأسفرت النتائج على أن العمال أكثر إدراكا للعدالة الإجرائية في المنظمات الميكانيكية ، وأكثر إدراكاً للعدالة التفاعلية في المنظمات العضوية تماشياً وخصائص كل هيكل تنظيمي.

---

[1]ـ عبد المحسن نعساني،" *اختبار أثر المستوى التنظيمي كمتغير وسيط في علاقة الهيكل التنظيمي بالعدالة التنظيمية*" ، **مجلة بحوث جامعة حلب سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية**، العدد 51، 2007، ص 43.

[2]ـ عبد المحسن نعساني، "اختبار أثر الهيكل تنظيمي كمتغير وسيط في علاقة العدالة التنظيمية بعوائد الأداء: دراسة ميدانية في القطاعين الإنتاجي والخدمي الحكوميين"، المرجع السابق، ص 65.

وبالتالي يمكننا القول أن أثر الهيكل التنظيمي على العدالة التنظيمية يختلف باختلاف نمطه والأبعاد المكونة له.

3- المتغيرات الشخصية:

هناك عدد من الدراسات الميدانية التي أجريت بغرض البحث عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية المتمثلة في : الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

فلقد أثبتت نتائج الدراسة التي قامت بها **سامية خميس أبو ندا** حول العلاقة بين المتغيرات الشخصية للعمال والشعور بالعدالة التنظيمية ما يلي:[1]

أ- بالنسبة لمتغير العمر : وجود علاقة إيجابية بين عمر العامل وإدراكه للعدالة التنظيمية؛ ويرجع ذلك إلى الرضا الذي يشعر به العامل نتيجة المركز الوظيفي المكتسب بسبب تقادم العمر وزيادة سنوات الخبرة في العمل ؛ وبالتالي زيادة الراتب والامتيازات الوظيفية.

ب - بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: وجود علاقة سلبية بين المؤهل العلمي والشعور بالعدالة التنظيمية؛ أي كلما زاد المؤهل العلمي قلّ الشعور بالعدالة التنظيمية حيث أثبتت نتائج تحليل بيانات الدراسة أن حملت البكالوريا والدبلوم أكثر شعوراً بالعدالة التنظيمية من العمال الحاملين لشهادة الليسانس والدراسات العليا، والسبب في ذلك يعود إلى أنّه كلما زادت مستويات التعليم زادت توقعات العمال وطموحاتهم التي غالباً ما تعجز المؤسسة عن تلبيتها وإشباعها ؛ ما يترتب عنه تدني مستوى شعورهم بالعدالة التنظيمية.

(1)- سامية خميس أبو ندا، المرجع السابق، ص 245،246.

ج ـ متغير نوع الجنس: أسفرت نتائج الدراسة عن ارتفاع الشعور بالعدالة التنظيمية لدى الإناث أكثر منه لدى الذكور ، وقد أرجعت الباحثة السبب في ذلك لكون عمل المرأة حاجة ثانوية مكملة لعمل الرجل الذي تقع عليه المسؤولية الأكبر في تحمُّل الالتزامات الأسرية.

د ـ متغير عدد سنوات الخبرة : وجود علاقة سلبية بين عدد سنوات الخبرة والشعور بالعدالة التنظيمية، أي كلما قلت سنوات الخبرة زاد الشعور بالعدالة التنظيمية.

وفي دراسة أخرى أجراها **محمد الخشروم** كان من بين فرضياتها وجود اختلافات جوهرية بين المتغيرات الديمغرافية للعامل وعدالة التعاملات حيث أسفرت الدراسة على النتائج التالية:[1]

ـ زيادة مدركات الذكور للعدالة التعاملية أكثر من الإناث.

ـ تباين نسبة إدراك العمال للعدالة التعاملية باختلاف الفئات العمرية.

ـ وجود اختلاف في إدراك العمال للعدالة التعاملية يعزى إلى اختلاف المستويات التعليمية؛ حيث يرى الباحث أن الأفراد الذين لديهم مستويات تعليمية عليا يتطلبون معاملة أكثر احتراما وتقديراً من رؤسائهم مقارنة بالأفراد ذوي المؤهلات العلمية الدنيا.

ـ يوجد اختلاف في مستويات إدراك العمال لعدالة التعامل وفقاً لعامل الخبرة ؛ حيث أن الفرد بزيادة سنوات الخبرة لديه يصبح مؤهلاً لشغل مناصب ومراكز قيادية هامة، ومن ثَمَّ تزيد مشاركته في اتخاذ القرارات ووضع السياسات والإجراءات المتبعة فضلاً عن تحسين العوائد والامتيازات المادية التي يحصل عليها، وبالتالي كلما زادت سنوات الخبرة زاد الشعور بالعدالة التعاملية.

---

[1] ـ محمد مصطفى الخشروم، المرجع السابق، ص 321.

خامساً:ـ آثار العدالة التنظيمية

تتجلى أهمية العدالة التنظيمية في كونها محدد للسلوك التنظيمي، وتؤثر على مختلف المتغيرات التنظيمية ؛ إذ أن توافرها في المنظمات وإدراك العمال لها يؤدي إلى كثير من المتغيرات التنظيمية الإيجابية كالثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي إضافة إلى الولاء التنظيمي من قبل العمال تجاه المنظمة.

أمَّا انخفاض مستوى العدالة التنظيمية بالمؤسسة فينجر عنه العديد من السلوكات السلبية كزيادة معدل دوران العمل ، واشتداد حِدَّة النِّزاعات بين الإدارة والعمال، وانخفاض الأداء الوظيفي بشكل عام.

ولإيضاح ما سبق ذكره نعرض أثر العدالة التنظيمية على عدد من المتغيرات التنظيمية وسلوكات العمال اعتماداً على بعض الدراسات الميدانية.

1ـ الثقة التنظيمية:

لقد تم تحديد ودراسة مفهوم الثقة من قبل الباحثين في مختلف التخصصات العلمية ومنها مجال التنظيم؛ بحيث أطلق عليها مسمى الثقة التنظيمية.

فلقد عرّف **الصباغ** الثقة على أنها: "جملة التوقعات المشتركة بين طرفين، إذ ينظر إليها بعد الاتفاق عليها على أنها عقد نفسي غير مكتوب بينهما مع الالتزام به سلوكياً، وينجم عن هذا الاتفاق ثقة متبادلة تحكم العلاقة بين الطرفين رغم أنه غير مكتوب وغير ملزم قانونياً"[1].

[1]ـ أماني يوسف طالب البكار، المرجع السابق، ص 21.

أمَّا عن الثقة التنظيمية فتعني : " توقعات العمال بأن صانع القرار سوف يتخذ إجراءات تحقق لهم العوائد المناسبة"[1].

ويقصد بالثقة التنظيمية أيضاً: "الثقة في الإدارة والثقة في أفكار الزملاء والصدق والتوقعات الإيجابية"[2].

كما تؤدي الثقة التنظيمية إلى استبقاء العمال وتحسين عملية التواصل بين الأفراد داخل المنظمة، والتعاون، وتعزيز كفاءة عمل الفريق، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي، والرفع من مستويات ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية[3].

وبالتالي فإن للثقة التنظيمية أثر على سلوكات العمال. كما ولها محددات من بينها العدالة التنظيمية، ففي دراسة قام بها **رودر** (Ruder)[4] حول العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة في إدارة المنظمة أعرب فيها المبحوثين ع ن وجود مستوى عالٍ من العدالة الإجرائية بمؤسستهم مع وجود مستوى عالٍ من الثقة ؛ هذا يعني أن إدراك العمال لعدالة الإجراءات المتبعة في منظمتهم دفعهم إلى وضع كامل ثقتهم في إدارتها.

ولقد أكَّد العاملون في هذه الدراسة أيضاً وجود مستوى عالٍ من العدالة التفاعلية ومستوى عالٍ من الثقة في رؤسائهم ؛ هذا يعني أن العمال لديهم علاقة قوية برؤسائهم جديرة بالثقة.

ومن خلال هذه النتائج يرى الباحث أن التفاعل بين العمال ومشرفيهم عنصر هام لبناء ثقة العمال في الإدارة.

[1]- نفس المرجع، ص 22.
[2]- A L-Abr row, H. A., et al., " *The Relationship between Organizational Trust and Organizational Justice Components and Their Role in Job Involvement in Education*", **International Journal of Management Academy**, Vol. 1, No. 1, 2013, p 29.
[3]- Ibid, p 30.
[4]- Ruder, G. J., op. cit, p 88, 89.

وانطلاقاً من دراسات سابقة قام بها كل من **تايلور** و**ألكسندر** و**ليند** و**بروكنر** في إطار بحث العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة في إدارة المنظمة نوجز النتائج التالية:[1]

- إن عدالة الإجراءات ذات إرتباط قوي مع الثقة في إدارة المنظمة.
- وجود علاقة إيجابية بين إدراك العمال لعدالة الإجراءات وعدالة التوزيع والثقة في الإدارة العليا؛ أي كلما ارتفع مستوى العدالة التوزيعية والإجرائية بالمنظمة كلما زاد مستوى ثقة العمال في إدارتها.
- إن العدالة الإجرائية أكثر تأثيراً في الثقة من العدالة التوزيعية.
- تُوَلِّدُ عدالة الإجراءات الثقة في النظام وفي تطبيق القرارات، وعلى العكس من ذلك فإن عدم إدراك عدالة الإجراءات سوف يوجد مستويات منخفضة من الثقة.

(1)- أميرة محمد رفعت حواس، المرجع السابق، ص 68، 69.

2- الالتزام التنظيمي:

إنّ الاهتمام الذي ناله مفهوم الالتزام التنظيمي من قبل الباحثين أدّى إلى اختلاف تعريفاته وذلك لتعدد المنطلقات والزوايا التي نُظر إليه من خلالها.

فمن أوائل من قدّموا تعريفاً للالتزام التنظيمي **بورتر** و**سميث** (Porter & Smith) عام 1970م حيث نظرا إليه من منظور نفسي ، ووصفاه بأنَّه: "توَجُّه يتسم بالفاعلية والإيجابية نحو المنظمة"[1].

أمَّا **هيجان** فقد عرّفه على أنّه : " قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها"[2].

كما عرّفاه **أوريلي** و **شاتمن** (Oreilly and Chatman) بأنّه:"الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفع إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة"[3].

ويتكون الالتزام التنظيمي من ثلاثة أبعاد تتمثل في الآتي:[4]

1. **الالتزام العاطفي:** ويشير إلى مستوى إدراك الفرد لما يميز عمله من خصائص تتعلّق بدرجة الاستقلالية التي يحصل عليها في عمله، وأهميّة العمل الذي يؤديه وتنوّع المهارات ومدى توافقها مع الهدف المطلوب ، والتغذية الراجعة التي يحصل عليها من مشرفيه.

(1)(2)(3)- محمد بن غالب العوفي، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 33.

(4)- رؤى رشيد سعيد آل قاسم، **أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية: دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 11.

2. **الالتزام المعياري:** ويشير إلى الشعور الذي يتولّد لدى العامل بالالتزام نحو عمله والاستمرار في منظمته والبقاء فيها، ويتعزز ذلك الشعور بالدعم الذي يتلقاه الفرد من المنظمة عن طريق إشراكه في رسم السياسات ووضع الأهداف.
3. **الالتزام المستمر:** ودرجة الالتزام لدى الفرد في هذه الحالة تَحكُمها القيم الاستثمارية التي يمكن أن يحققها عند استمراره في العمل داخل المنظمة مقارنة بما سيفقده لو اتخذ قراراً بالعمل لدى جهات أخرى.

ومن خلال دراسة ميدانية أجرتها **نماء جواد العبيدي** [1] حول أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي توصلت إلى أن نسبة الالتزام لدى العمال في المنظمة ترتفع عند شعورهم وإدراكهم للعدالة التوزيعية، كما أن عدم عدالة الإجراءات المتخذة تخفّض من مستوى التزام العمال بالمنظمة.

وفي دراسة أخرى أجرتها **صابرين مراد نمر أبو جاسر** [2] حول أثر إدراك العمال للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في الوزارات الفلسطينية توصلت إلى ما يلي:

- وجود علاقة طردية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، ووجود التزام عاطفي لدى العمال بسبب شعورهم بارتباط أهدافهم بأهداف المؤسسة وتوافق قيمهم وقيمها.

- وجود التزام استمراري من قبل العمال؛ وهو ما يؤكّد اهتمام الأفراد بالعلاقات الشخصية والاجتماعية بشكل أكبر من العلاقات الرسمية في العمل، ووجود التزام معياري يرجع إلى وجود مستوى مقبول من المسؤولية الدينية والأخلاقية.

(1)- نماء جواد العبيدي، المرجع السابق، ص 94، 95.
(2)- صابرين مراد نمر أبو جاسر، المرجع السابق، ص 159.

3- الرضا الوظيفي:

وردت تعريفات متعددة ومختلفة للرضا الوظيفي فقد لقي اهتماماً من قبل العديد من الباحثين وكلٌّ عرّفه حسب وجهة نظره.

إذ تعرفه سهيلة عباس على أنّه يمثل: "مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة"[1].

أمّا صلاح عبد الباقي فيرى أن الرضا الوظيفي هو: "الإشباعات التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي يرتبط فيها تصوره بالوظيفة التي يشغلها"[2].

كما يُقصد بالرضا الوظيفي حالة العامل التي تعكس مدى قبوله وقناعته بالعوامل الوظيفية المحيطة به في بيئة عمله. ويشتمل الرضا الوظيفي على أبعاد هي: الرضا عن الوظيفة، الرضا عن علاقات العمل، الرضا عن زملاء العمل، الرضا عن الرؤساء، الرضا عن أساليب التوجيه والإشراف ونمط القيادة، الرضا عن بيئة العمل، الرضا عن العوائد المستلمة والرضا عن الإجراءات والقرارات المتخذة[3].

أمَّا فيما يتعلق بأثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي فيتجلّى في نظرية العدالة **لآدمز**؛ فحين تتساوى نسبة مدخلات الفرد إلى عوائده مع نسبة مدخلات الفرد المرجعي إلى عوائده فإن الفرد المُقَارِن يشعر بالرضا؛ أي أن شعور الفرد بالعدالة التوزيعية يؤدي إلى شعوره بالرضا[4].

---

(1)- سهيلة عباس، **إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان - الأردن، 2003، ص 17.
(2)- صلاح عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية**، مطبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 210.
(3)- علي بن يحي الشهري، **الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، أكادمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002، ص 33.
(4)- رندة واصف مقبول، **درجة الرضا الوظيفي لدى مرشدي ومرشدات المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإنسانية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2003، ص 18.

ومن الدراسات الميدانية التي اهتمت ببحث علاقة التأثير بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي دراسة **شذا لطفي محمود**[1] حول درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية؛ حيث توصلت إلى أنّ هناك علاقة طردية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي تؤكّد أن مديروا المدارس الذين أشركوا المعلمين في صنع القرارات، ومارسوا إشرافاً رقابياً أقل ، وقدّموا دعماً إدارياً عالياً من أجل النمو المهني للمدرس، وأقاموا علاقات شخصية قوية معهم ؛ هم أكثر احتمالاً لأن يكون لديهم هيئة تدريسية ذات مستوى عالٍ من الرضا.

وفي دراسة أخرى قام بها **عبد الله محمد الأمين** و **ناصر الأميم**[2] سنة 2011م حول أثر العدالة التنظيمية على الرضا في بيئة العمل العربية السعودية انطلاقا من تساؤل رئيسي مفاده: هل تؤثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي؟

وقد توصلا إلى نتائج تشير إلى أن هناك ارتباط إيجابي كبير بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، وأن أعضاء المنظمة الذين يظهرون مشاعر إيجابية تجاه العدالة التوزيعية والإجرائية والتعاملية من المرجح أن يُقدِّموا مستوى أعلى من الرضا الوظيفي.

كما تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن العدالة التعاملية هي أفضل مؤشر للرضا الوظيفي تليها العدالة التوزيعية وأخيراً العدالة الإجرائية؛ وهذا يعني أن الصدق والمجاملة والتغذية الراجعة في الوقت المناسب واحترام الحقوق وفرص التعبير عن وجهات النظر هي مكونات أكثر أهمية لتشكيل قوة عمل راضية.

(1)- شذا لطفي محمود محمد، المرجع السابق، ص 129.

(2)-Abdallah, M. E. and Alomaim, N., "*Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction and Self-Perceived Performance in Saudi Arabia work Environment*?", **International Management Review**, Vol. 7, No. 1, 2011, p 43,44.

إضافة إلى أن نوع المعاملة التي يتلقاها العمال من قبل مشرفيهم عند تنفيذ القرارات في مكان العمل يبدواْ أنّها المؤشر الأكثر أهمية لرفع مستوى رضاهم الوظيفي. وبهذا يفترض **ليونج** و**موريس** (Leung & Morris) أن تصور الناس للعدالة قد يعتمد على ثقافتهم أو عرقهم، فالصدق والاحترام والمجاملة هي من بين القيم العربية الأكثر أهمية التي تعززها تعاليم الدين الإسلامي ؛ وهذا ما يفسر الأثر الكبير للعدالة التعاملية المدركة على الرضا الوظيفي للعمال العرب المسلمين في المنظمة السعودية.

4- دوران العمل:

إنّ ظاهرة دوران العمل هي أحد المتغيرات السلبية التي تؤثر على أداء المنظمة، ومن بين العوامل المحدِّدة لها العدالة التنظيمية؛ فارتفاع مستواها يحدُّ من هذه الظاهرة أما انخفاضه فيعني زيادة معدل دوران العمل.

ولقد عرّف **الكبيسي** دوران العمل على أنّه يمثل: "حركة العمال خلال فترة زمنية سواء بالدخول للمنظمة أو بالخروج منها، وسواءً كان الخروج بمحض الإدارة أو بالتسريح أو النقل"[1].

كما يُعَرفه الصيرفي على أنّه يمثل: "حركة القوى العاملة داخل المنظمة أي خروج العمال نتيجة الانتقال أو التقاعد أو الفصل أو الوفاة أو الترقية . بالإضافة إلى حركة انضمام العمال الجدد للمنظمة"[2].

[1]- عامر خيضر الكبيسي، **إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية**، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، 2005، ص 75.

[2]- محمد الصيرفي، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، دار قنديل، عمان، 2003، ص 80.

ولقد حدّد **جيمس برايس** ثلاثة مصطلحات يمكن أن يشملها مفهوم دوران العمل وهي:[1]

أ- الحراك: ويقصد به انتقال العامل من مؤسسة إلى أخرى، أو الخروج نهائياً من قوة العمل.

ب - الهجرة: انتقال الفرد من عمله بسبب تغيير موطن الإقامة.

ج - التعاقب: ويعني انتقال وحركة العامل داخل تنظيم المؤسسة من دور وظيفي إلى آخر.

وبالتالي يمكن القول أن انتقال العامل من عمله إلى عمل آخر داخل المؤسسة أو خارجها أو تركه للعمل نهائياً ؛ كلها مظاهر تعبِّر عن دوران العمل ولا شك أن دوران العمل يعني عدم الاستقرار المهني.

يعتبر معدل دوران العمل مقياساً لفاعلية الإدارة ؛ ذلك أن الآثار السلبية المترتبة عن ترك العمال للعمل بالمنظمة لاسيما الأكفاء منهم كان من الممكن تفاديه ا والحفاظ على قوة العمل تلك عن طريق تهيئة بيئة عمل مناسبة . كما أن دوران العمل الإرادي أي ترك العامل للعمل بإرادته؛ سببه يعود إلى عدم رضا العمال عن ظروف وبيئة العمل، ومن العوامل المؤثرة في دوران العمل نذكر منها: ضغوط العمل وظروف العمل غير المناسبة، ومحتوى الوظيفة وطبيعة العمل، وعدم فاعلية القيادة إضافة إلى عدم توافر العدالة التنظيمية على مستوى التوزيع والإجراء والمعاملة[2].

---

[1]- محمد عبد المولى الدقس، **علم الاجتماع الصناعي**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2005، ص 179،180.

[2]- ماجد فهد سعود القريشي، **ضغوط العمل وأثرها في دوران العمل للعاملين بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1431هـ، ص 57، 58.

أمّا عن أثر العدالة التنظيمية على دوران العمل فيتبين من خلال الدراسات الميدانية التي أجراها الباحثون من أجل هذا الغرض.

فلقد كشفت الأبحاث التي أجراها **مالك** أنّ العدالة التوزيعية لديها تأثير كبير على نوايا العمال للدوران، فَبَحْثُ العمال عن فرص أخرى للعمل يَدُلُّ على نيتهم لمغادرة المنظمة، وعندما يجدون فرص أفضل فإنّهم قد يستقيلون من موضع عملهم الحالي[1].

ووفقاً لِـ **بونو** (Ponnu) حتى لو الفرص غير متوفّرة أو غير مستقطبة فإن العامل يبدي انسحاباً عقلياً وعاطفياً من المنظمة يظهر في كثرة تغيبه، وانخفاض الحماس وبذل الجهد في العمل[2].

أمَّا الدراسة التي قام بها **مُهْد وزملائه**[3] (Mohd et al) حول العدالة التوزيعية والإجرائية ونية دوران العمل، فقد أظهرت نتائجها أن مدركات العمال للعدالة التوزيعية كما أنّها تزيد من عزم العمال على المغادرة تخفّضه أيضاً. فالعامل عندما يدرك وجود العدالة التوزيعية بالمنظمة لا يبدي أيّة نية لترك العمل، وهذا يتوافق مع الذي ذكره **بونو** عن وجود علاقة سلبية بين العدالة التوزيعية ونية الدوران لدى العمال.

كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أيضاً بأنّه لم يكن هناك أي مؤشر على العلاقة بين العدالة الإجرائية ونية الدوران. وأنّه كلما كان مستوى عدالة التوزيع عالٍ في

---

(1)(2)- Mohd, R. et al., "*Procedural and Distributive Justice on Turnover Intention: An Exploratory Analysis*", **Interdisciplinary Journal of contemporary research in Business**, UCSI University, Malaysia, Vol. 4, No. 9, January 2013, p 185.

(3)- Ibid, p 187.

المنظمة نوايا مغادرة العمال تكون منخفضة جداً. هذا يشير إلى أن العدالة التوزيعية تلعب دوراً حيوياً في تفسير ما إذا كان العمال سيغادرون المنظمة أم لا.

كما أنّ هذه النتائج تؤيِّد القول بأن مستوى العدالة التوزيعية يمكن أن يكون مؤشر على نية الدوران لدى العمال، وقد أشار **يونو** إلى أن مستوى العدالة التوزيعية يمكن استعماله كَحَكَمٍ لمعرفة ما إذا كان العمال سيغادرون أو يبقون في المنظمة[1].

وبالتالي فإنّ العدالة التنظيمية بأبعادها لها الأثر الواضح على ظاهرة دوران العمل؛ إذ أن توافرها داخل المنظمة يحافظ على بقاء واستمرار العمال بها، ويخفض من معدل دوران العمل.

(1)- Ibid, p 188.

الخلاصة:

العدالة التنظيمية مفهوم نسبي يندرج ضمن ما يدركه العامل من نزاهة وإنصاف على مستوى العوائد والإجراءات والمعاملة التي يتلقاها داخل المنظمة ويتكون هذا المفهوم بصفة عامة من ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

1- العدالة التوزيعية: وتعكس عدالة العوائد كالأجر والمكافآت والترقية.

2- العدالة الإجرائية: وتشير إلى نزاهة عمليات اتخاذ القرارات.

3- العدالة التعاملية: وتعكس عدالة المعاملة التي يتلقاها العامل من صاحب العمل.

تتأثر العدالة التنظيمية بعدد من العوامل كالنمط القيادي والهيكل التنظيمي؛ إذ أن النمط القيادي الذي يتيح فرصة أمام العمال للمشاركة في صنع القرارات، ويبدي اهتمام القائد بانشغالات عماله، يجعل العمال يشعرون بدرجة عالية من العدالة داخل المنظمة، وبالمثل في الهيكل التنظيمي العضوي الذي تكون فيه قنوات الاتصال مفتوحة ومرنة.

كما أن العدالة التنظيمية هي بدورها لها أثر على عدد من المتغيرات التنظيمية كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والثقة ودوران العمل، فالمنظمة التي يسودها جو من العدل والإنصاف على مستوى التوزيع والإجراء والمعاملة؛ تزيد من درجة التزام العامل تجاه منظمته، ومن ثمّ تحافظ على بقائه واستمراره في العمل فيها.

الفصل الثالث

ماهية سلوك المواطنة التنظيمية

أولاً:. تعريف سلوك المواطنة التنظيمية.

ثانياً:. أبعـاد سلوك المواطنـة التنظيميـة.

ثالثاً:. مداخل دراسة سلوك المواطنة التنظيمية.

رابعاً:. محدِّدات سلوك المواطنة التنظيمية.

خامساً:. آثـار سلوك المواطنة التنظيمية.

تمهيد:

من المفاهيم الحديثة في مجال السلوك التنظيمي؛ سلوك المواطنة التنظيمية الذي تعود جذوره إلى كتابات **برنارد** (Barnard)، والتي أوضح من خلالها أن رغبة الأفراد في الجهد التعاوني أمر ضروري، ولا يمكن الاستغناء عنه.

وأشار أيضاً إلى أن أداء أي منظمة يعتمد على هذا الجهد التعاوني من قبل العمال إلى جانب قيامهم بمتطلبات الدور الرسمي لهم، بعدها أتت دراسات **كاتز** (Katz) المتأثرة بما جاء به **برنارد** لتشير إلى أن اعتماد أي منظمة وبصفة مطلقة على الأنظمة واللوائح الرسمية؛ يجعل منها نظاماً اجتماعياً هشاً.

فإطلاق إمكانيات العمال وقدراتهم والاهتمام بالنواحي الإبداعية هو أمر في غاية الأهمية، ويؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، ومن ثمّ دعى إلى ضرورة قيام الفرد بممارسة بعض السلوكات التعاونية الابتكارية والتلقائية التي تخرج عن نطاق متطلبات الدور الرسمي للوظيفة.

وفي نهاية السبعينات من القرن العشرين قدَّم **أورجن** تعريفاً لهذا المفهوم وحدّد أبعاده؛ لتنطلق من حينها العديد من الدراسات التي اهتمت بسلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لارتباطه بكثير من المتغيرات التنظيمية ولأثره الواضح على كفاءة وفعالية المنظمة.

أولاً:ـ تعريف سلوك المواطنة التنظيمية

يعتبر مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية أحد المفاهيم الحديثة التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخراً، إذ استحوذ على اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين في مجال علم الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع.

وتعود نشأته إلى ما أشار إليه **كاتز** في واحدة من دراساته سنة 1964م حين حدّد ثلاثة أنماط أساسية لسلوك الفرد تؤثر على كفاءة وفعالية المنظمات، ومن بينها قيام الفرد بممارسة بعض السلوكات التعاونية الابتكارية والتلقائية، والتي تخرج عن نطاق الواجبات المحدّدة في وصف الوظيفة، والتي يطلق عليها سلوكات الدور الإضافي. وهذه السلوكات هامة وضرورية لاستمرار أي منظمة؛ حيث أن الأدوار الأساسية لا تكفي وحدها لإنجاح المنظمات[1].

ومن أمثلة سلوكات الدور الإضافي نذكر:[2]

ـ التدريب والتنمية الذاتية.

ـ الأنشطة التعاونية مع الزملاء في العمل.

ـ قبول الفرد لأعباء إضافية دون تذمر.

ـ محافظة العامل على موارد المنظمة.

ومن ذلك يتضح أنّها سلوكات إيجابية غير محدّدة من قبل المنظمة ويمارسها العامل بغرض مساعدة جماعة العمل وتحقيق أهداف المنظمة.

---

(1) ـ أميرة محمد رفعت حواس، المرجع السابق، ص 12.

(2) ـ نفس المرجع، ص 13.

إنَّ المتتبع للأدب النظري لسلوك المواطنة التنظيمية يجد له تعريفات مختلفة ومتعدّدة تعكس درجة الاهتمام الذي لقيه هذا المفهوم من قبل الدّارسين، وأوّلها تعريف **أورجن** السبّاق في طرح هذا المفهوم وتحديده على أنّه: "السلوك الفردي التطوعي الاختياري الذي لا يندرج ضمن النظام الرسمي للمكافآت، والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها"[1].

كما حدّد **أورجن** ما يعنيه بكلمة اختياري من خلال تبيان أنّه سلوك لا يدخل ضمن متطلبات الدور الرسمي الوظيفي للعامل، كما أن اعتراف المنظمة به ومكافأته ليس أمراً ضرورياً، إضافة إلى أنّه سلوك يقوم به العامل من تلقاء نفسه[2].

ويرى **روبنز** (Robbins) أنّه:"سلوك غير اعتيادي ولا يُعدّ جزءاً من متطلبات الوظيفة الرسمية ويؤدي إلى زيادة فاعلية المنظمة"[3].

ويعرفه **السحيمات** على أنّه: "سلوك يتخطى المتطلبات القانونية الرسمية ويكون موجهاً نحو العامل والمنظمة بشكل يزيد من فاعلية الأداء ويحقّق التميز والتفوق"[4].

---

[1][2]- Kadar Khan, S. and Mohd, Z. A. R., "*The Mediating Effect of Organizational Commitment in The Organizational Culture, Leadership and Organizational Justice Relationship with Organizational Citizenship Behavior: A Study of Academicians in Private Higher Learning Institutions in Malaysia*", **International Journal of Business and Social Science**, Centre for Promoting Ideas, USA, Vol. 3, No. 8, April 2012, p 84.

[3][4]- رائدة هاني محمود العرايضة، المرجع السابق، ص 43.

أمّا **أولجا شربتجي** فترى أن: "سلوك المواطنة التنظيمية هو نشاط اجتماعي يمارسه العامل رغبة منه، ولا ينتظر مقابله أي مردود مادي كان أو معنوي"[1].

ويعرفه **المعايطة** بأنّه: "سلوك فردي تطوعي نابع من المبادرة الذاتية، ولا تربطه أية علاقة تعاقدية مع متطلبات الوظيفة الرسمية، ويسهم في زيادة فاعلية المؤسسة"[2].

لقد حدّد **بريف وموترديلو** (Brief & Motordilwo) جملة من الأنشطة الاختيارية التي يمارسها العامل داخل المنظمة؛ ويتجلى من خلالها سلوك المواطنة التنظيمية نوجزها في الآتي:[3]

1. مساعدة العامل لزملائه في العمل كتوجيه الموظفين الجدد حتى ولو لم يطلب منه ذلك.
2. مساعدة العملاء أو المراجعين بأمور لا تتعلق بالسلع والخدمات كإرشادهم والإصغاء لهم.
3. احترام مواعيد الحضور والانصراف والعناية بالوسائل والموارد التنظيمية المستعملة.
4. تقديم مقترحات تحسّن من سير العمل بالمنظمة.
5. بذل الجهد من أجل العمل أكثر وتجنب مضيعة الوقت في أحاديث جانبية أو فترات استراحة طويلة أو زيارات داخلية أو خارجية لا علاقة لها بالعمل.

[1]- أحمد اليوسفي وآخرون، "*العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سورية*"، **مجلة بحوث جامعة حلب: سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية**، العدد 44، 2006م، ص 75.
[2]- رائدة هاني محمود العرايضة، المرجع السابق، ص 44.
[3]- أحمد بن سالم العامري، "*محدّدات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات*"، **مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة**، المملكة العربية السعودية، المجلد 17، العدد 02، 2003م، ص 68، 69.

6. التطوع للقيام بالأعمال الإضافية كالاشتراك في اللجان أو بعض المشاريع المتعلقة بالعمل والتغلب على الصعوبات التي تواجه المنظمة.
7. تقديم المنظمة للآخرين بصورة جيدة؛ ممّا يسهم في تحسين سمعتها لدى الآخرين.

إنّ مختلف التعريفات السالفة الذكر تتفق على حقيقة مفادها أنّ المواطنة التنظيمية سلوك يتمثل في التصرفات الإيجابية للعامل التي تتجاوز ما هو موصوف رسمياً في المنظمة، كما أنّه يمتاز بالطبيعة الاختيارية وغير الخاضعة للمكافأة المباشرة والصريحة في نظام الحوافز الإداري للمنظمة، والذي يسعى إلى الحفاظ على تميّز المنظمة واستمرارها.

وتكمن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في الآثار الإيجابية التي يمكن أن يحققها للمنظمة والمتمثلة فيما يلي:[1]

- المحافظة على وحدة المؤسسة وتماسكها وتحسين الإنتاجية.
- الرفع من مستوى قدرات ومهارات العمال والمديرين على حدٍ سواء.
- زيادة التفاعل بين أفراد المنظمة ما يؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة.
- زيادة مستوى الحماس في الأداء.
- يعزّز شعور الفرد بالانتماء للمؤسسة ممّا يزيد من مستوى الرضا لدى العمال.
- يوطّد العلاقات بين العمال ممّا ينعكس إيجاباً على الأداء المتميّز.
- يؤدي إلى الالتزام وحلِّ المشكلات.

[1]- هناء خالد الرقاد، عزيزة أبو دية، "*الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى الهيئة التدريسية*"، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية**، فلسطين، المجلد 20، العدد 02، يونيو 2012، ص 745.

ـ يرفع الروح المعنوية لدى العمال، ويخفّض معدل دوران العمل.

وعلى الرغم من الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية إلاّ أن هناك من المنظرين ومنهم **مكليستر** (Mcallister) من أشار إلى الآثار السلبية التي يمكن أن تنجم عنه كروح الاتكالية التي قد تسود بين العمال، أو قد يكون دليل عن عدم كفاءة العامل، كما يؤدي إلى تعزيز شعور الفرد بأن المنظمة مدينة له بالفضل[1].

ونظراً لأهمية سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين مستوى كفاءة المنظمة وفعاليتها؛ فلا بد من تعزيزه وتوفير الظروف الملائمة لنموه، والتقليل من الأمور التي تعيقه وتحدُّ من ممارسة العمال له.

فلقد حدّد الباحثون مجموعة من العوامل المعزّزة لهذا السلوك تتضح فيما يلي:[2]

ـ توفر المعلومات الخاصة بسير العمل بالمؤسسة، ووضوح الطريقة التي تمّ من خلالها توزيع أعباء العمل وعوائده؛ حتى يتمكن العامل من فهم دوره في المنظمة.

ـ ثقة العامل في إدارة المنظمة وبالقرارات الصادرة عنها.

ـ مشاركة العمال في صناعة القرارات وتحديد أهداف المنظمة.

ـ تدريب العامل حتى يُلمَّ بعمله وبكيفية أدائه بالشكل الصحيح؛ وهذا ما يرفع من روحه المعنوية ويزيد من مستوى رضاه عن العمل.

---

(1)ـ صابرين مراد نمر أبو جاسر، المرجع السابق، ص 43،44.
(2)ـ رائدة هاني محمود العرايضة, المرجع السابق، ص 48،49.

كما أنّ هناك عدد من العوامل التي تعيق العامل عن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تتجلى في النقاط التالية:[1]

- عدم إشراك العمال في صنع القرارات التي تتعلق بالمنظمة فضلاً عن عدم تقوية توجهاتهم الايجابية نحوها.
- شدّة ضغوط العمل المؤثرة على كفاءة العمال وسلوكاتهم الإضافية.
- إغفال وجهات نظر العمال, وعدم إعطائهم فرصة للتعبير عن أرائهم عند اتخاذ القرارات المتعلقة بهم وبعملهم داخل المنظمة.
- إفتقار المنظمة لمبادئ العدالة التنظيمية التي تشكل دافعاً قوياً لسلوك المواطنة التنظيمية.
- فقدان الثقة من جانب العمال في الإدارة وبمشرفيهم؛ ممّا يؤدي إلى اللامبالاة وعدم الرضا، وقلّة الدّافعية للعمل.

[1]- هناء خالد الرقاد، عزيزة أبو دية، المرجع السابق، ص 746،747.

ثانياً:- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

يُعدُّ البحث في مجال سلوك المواطنة التنظيمية أمراً حديث العهد، **فأورجن** سنة 1988م قدّم الدراسات الرائدة فيما يتعلق بهذه المسألة، وكان أوّل من صاغ مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية؛ اعتماداً على مفهوم الاستعداد للتعاون **لشيستر برنارد** والتمييز بين مسؤولية أداء الدور والسلوكات العفوية الابداعية**لدانيال كاتز**.

فلقد أوضح **أورجن** أنّ المواطنة التنظيمية تنعكس في السلوكات الموجهة نحو توفير المزيد من الفوائد للمنظمات, والتي تتميز بثلاثة خصائص هي:[1]

- كونها طواعية واختيارية يتم القيام بها من قبل العامل عن طيب خاطر وليست حاجةً رسمية.
- ليست لها علاقة مباشرة بنظام الحوافز للمؤسسة.
- تدعم الأداء الفعّال للمنظمة.

كما أنّ هناك جملةً من السلوكات يتجلّى من خلالها مفهوم المواطنة التنظيمية مثل: اقتراحات تحسين العمل من قبل العمال، والعناية بوسائل المنظمة، والالتزام بالمواعيد، والاستعداد لتحمّل التكاليف المهنية، والامتناع عن التذمر والاستياء والشكوى من مسألة بسيطة[2].

---

(1)-Tstan, M. and Yilmaz, K., "*Organizational Citizenship and Organizational Justice Scales' Adaptation to Turkish*", **Education and Science**, Vol. 33, No. 150, 2008, p 88.

(2)- Ünal, O. F., "*Relationship between the facets of Job Satisfaction and The Dimensions of Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Organizational Commitment*", **The Journal of Faculty of Economic and Administrative Sciences**, Suleyman Demirel University, Vol. 18, No .01, 2013, p. 245.

لقد عُرف سلوك المواطنة التنظيمية في الأدب التنظيمي بمصطلحات مختلفة مثل: سلوك التنظيم الاجتماعي، العفويّة التنظيمية، سلوكات الدور الزائدة، السلوكات التنظيمية الحضارية، السلوك التنظيمي المدعّم اجتماعياً، الإيثار، التطوع[1].

كما حظي هذا المفهوم باهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي إذ سعى كل منهم إلى تحديد أبعاده ومؤشراته؛ بحيث اعتمد البعض على نموذج ثنائي الأبعاد واعتمد البعض الآخر على نموذج خماسي الأبعاد، وطرح آخرون نموذج ذو سبعة أبعاد. وتجدر الإشارة هنا إلى وجود اختلاف فيما يتضمنه كل نموذج من الأبعاد سواءاً كان ثنائياً أو خماسياً، وذلك حسب وجهة نظر كل باحث وما يراه مناسباً لوصف سلوك المواطنة التنظيمية بُعدِيّاً.

لقد كان اهتمام **سميث وآخرون** (Smith & et al) منصباً حول توقع سلوك مفيد تنظيمياً لا يكافأ رسمياً ولا يمكن فرضه من قبل المنظمة بواسطة توقعات الدور الرسمي أو متطلبات الوظيفة، وقد حدّد بعدين اثنين يكوّنان سلوك المواطنة التنظيمية **هما:**[2]

1- الإيثار: السلوك المقصود مباشرة لمساعدة شخص معين.

2- الامتثال: الالتزام بالقواعد والمعايير الخاصة بالمنظمة.

---

(1)- İnce, M. and Gül, H., "*The Effect of Employees' perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: An Application in Turkish Public Institutions*" **International Journal of Business and Management**, Canadian Center of Science and Education, Vol. 06, No. 06, June 2011, p 137.
(2)- Farahbod, F., et al, "*Organizational Citizenship Behavior: The Role of Organizational Justice and Leader-member Exchange*", **Interdisplianry Journal of contemporary Research in Business**, Institute of Interdisciplinary Business Research, Vol. 03, No. 9, January 2012, p 896.

أمّا **وليامز وأندرسون** (Williams & Anderson) فقد صنّفا سلوك المواطنة التنظيمية إلى مجموعتين كالآتي:[1]

1- سلوك المواطنة التنظيمية التنظيمي أو المنظمي : وهو السلوك التطوعي الذي يفيد المنظمة بشكل عام. ومن مؤشراته:

- تقديم امقترحات التي تفيد في تطوير الأداء.
- الالتزام بقواعد وإجراءات العمل بالمنظمة.
- عدم تضخيم المشاكل.
- الدقة والتفاني في العمل.
- عدم التغيب إلاّ للضرورة القصوى.
- حضور الاجتماعات المبرمة من قبل المنظمة.

2- سلوك المواطنة التنظيمية الفردي: وهو سلوك يفيد أفراد معينين، ويسهم بشكل غير مباشر في زيادة فعالية المنظمة.

ومن مؤشراته: - مساعدة زملاء العمل في إنجاز الأعمال المتأخرة.

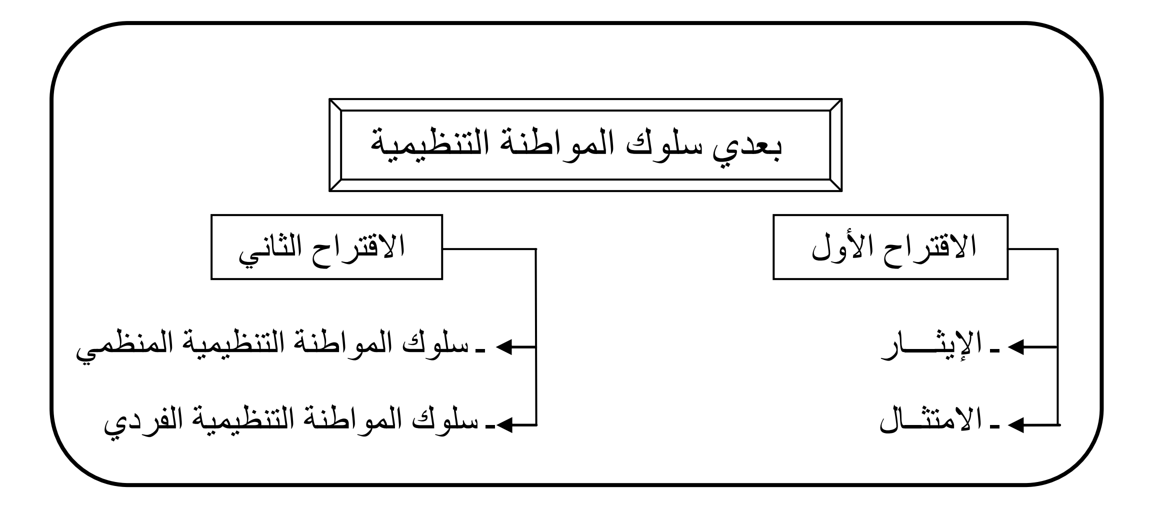
- توجيه العمال الجدد ومساعدتهم في معرفة كيفية أداء أعمالهم.
- المساعدة في حل النزاعات العمالية.

[1]-Ünal, O.F., op. cit, p.245.

ويتضح من الشكل الموالي نموذج ثنائي الأبعاد حسب الوارد فيما سبق.

الشكل رقم (2)

النموذج ثنائي الأبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الباحثة.

إنّ النموذج خماسي الأبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية هو النموذج الأكثر استخداماً بين الباحثين رغم وجود تباين في الأبعاد المشكلة له، فبعض الباحثين اعتمدوا على النموذج الخماسي الذي يشمل الأبعاد التالية: [1]

1- الاستعداد للمساعدة: ويكمن في دعم العامل لزملائه طواعية كتوجيه العامل الجديد، ومساعدة العامل الذي لديه أعباء عمل كثيرة، والمساعدة على إعداد عروض تقديمية. إذاً الاستعداد للمساعدة هو أحد سلوكات الدور الإضافي للفرد التي يقوم بها العامل طواعية لدعم الزملاء والعملاء والمديرين.

[1]-İnce, M. and Gül, H., op. cit, p 137,138.

2- **العناية بالعمل** : وتشير إلى سلوكات العمال التي تتجاوز متطلبات أدوارهم ووظائفهم، وتبرز في إسهاماتهم الطواعية في المنظمة كالقدوم مبكراً للعمل والمغادرة متأخراً، وتجنب أخذ أوقات راحة طويلة وغير ضرورية، والحضور في الوقت المحدّد اللاجتماعات والمواعيد، وإنهاء المهمة قبل الموعد المحدّد، والمحافظة على موارد المؤسسة، وتقديم العروض البنّاءة.

3- الشهامة: وتشمل السلوكات المتمثلة في تحمّل المشاكل الناجمة عن العمل والتصرف بإيجابية في حالة حدوث مشاكل معينة، وعدم انزعاج العامل من زملائه الذين لديهم أفكار تعارض أفكاره، واحترام آراء الآخرين والتضحية من أجل فريق عمل جيد.

4- تحمّل المسؤولية: وتشمل سلوكات الولاء والالتزام التنظيمي كإعطاء قيمة لأهداف المنظمة تفوق المصالح الذاتية، الدفاع عن المنظمة والسعي نحو تحسين أدائها وزيادة فعاليتها وكفاءتها.

5- الإسهام في التطوير التنظيمي: ويتجلى في المشاركة الطواعية والفعّالة في الحياة التنظيمية كالالتزام بحضور الاجتماعات، والتعبير عن الرأي بخصوص الاستراتيجية التنظيمية، ومناقشة سياسة المنظمة، ومتابعة الأحداث والتغييرات المؤثرة على خدمات المنظمة، ومحاولة فعل الأفضل من أجل المنظمة.

إنّ التصنيف الأكثر شيوعاً لسلوك المواطنة التنظيمية يتجلّى في النموذج خماسي الأبعاد الذي اقترحه **أورجن** واستعمله فيما بعد العديد من الباحثين في الدراسات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية ويشمل: الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، السلوك الحضاري والروح الرياضية. ولتوضيح هذه الأبعاد نعرض معنى كل واحد منها والمؤشرات المميزة له.

1- الإيثار: ويقصد به مساعدة العامل للآخرين بالمنظمة في المهام المتعلقة بالعمل سواءاً كانواْ زملائه العمال أو المدراء أو العملاء[1].

ويتجلّى في السلوكات الطواعية للعامل التي يساعد من خلالها شخص آخر في المنظمة بمسألة تتعلق بالتنظيم[2].

كما يعتبر الإيثار على أنّه سلوك يشمل مساعدة العمال فيما يتعلق بمهامهم ومشاكلهم[3].

ويتضمن بُعد الإيثار عدد من المؤشرات المتمثلة في المساعدة الطواعية لتوجيه الموظفين الجدد، وتعليم العمال المهارات المفيدة التي تبين لهم كيفية أداء المهام الصعبة، ومساعدة المراجعين وإرشادهم ليحصلواْ على خدمة متميزة ومساعدة الزملاء الذين لديهم أعباء عمل متراكمة، والتعاون مع الرؤساء لأداء الأعمال على أحسن وجه[4].

---

(1)- هناء خالد الرقاد، عزيزة أبو دية، المرجع السابق، ص 746.

(2)- Farahbod, F., et al, op. cit, p 896.

(3)- Noruzy, A., et al, "*Investigation The Relationship between Organizational Justice, and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating role of Perceived Organizational Support*", **Indian Journal of Science and Technology**, Indian Society for Education and Environment, Vol. 04, No. 07, July 2011, p 842.

(4)- بندر كريم أبو تايه، المرجع السابق، ص 186،187.

2- الكَياسة: وتعكس مدى إسهام الفرد في منع المشاكل المتعلقة بالعمل من الوقوع عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية، واحترام رغبات الزملاء[1].

وتشير الكياسة أيضاً إلى سلوك الفرد الموجه نحو تجنب مشكلات وصعوبات العمل وتعاون العمال بصورة رسمية وغير رسمية. كما تظهر الكياسة في محاولة العامل منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل، وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين وعدم استغلاله لحقوقهم وتجنب إثارة المشاكل معهم، إلى جانب تقديم المعلومات التي تفيدهم[2].

وبشكل عام يمكن تعريفها على أنّها: "تتمثل في السلوكات التي تهدف إلى محاولة منع وقوع المشاكل المرتبطة بالعمل"[3].

ومن مؤشرات بعد الكياسة أخذ الاحتياطات والتدابير اللازمة للتقليل من احتمالية حدوث المشاكل في العمل والحرص على عدم التدخل في خصوصيات الآخرين، ومراعاة الفرد لمشاعر زملائه في العمل في تصرفاته وأفعاله[4].

3- السلوك الحضاري: ويقصد به مشاركة العامل البنّاءة والمسؤولة في إدارة أمور المنظمة، والاهتمام بسمعتها واستمراريتها، ومتابعة كافة أنشطتها كحضور الندوات والاجتماعات والإطلاع على نشراتها وإعلاناتها[5].

(1)- رائدة هاني محمود العرايضة، المرجع السابق، ص 45.
(2)- هناء خالد الرقاد، عزيزة أبو دية، المرجع السابق، ص 746.
(3)- Farahbod, F., et al, op. cit, p 896.
(4)- صابرين مراد نمر أبو جاسر، المرجع السابق، ص 183.
(5)- أحمد بن سالم العامري، " *سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة: دراسة استطلاعية لآراء المديرين*"، **مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة**، المملكة العربية السعودية، المجلد 16، العدد 02، 2002م، ص 47.

وهو سلوك فردي يشير إلى مشاركة العامل المسؤولة وقلقه بشأن الحياة التنظيمية للمؤسسة. كما يمثل هذا البعد التزام العامل بالمنظمة، واستعداده للمشاركة بحماس ونشاط في الإجراءات الإدارية والعمل بشكل أفضل من أجل مصلحة المنظمة، كما تعكس هذه السلوكات اعتراف الموظف بكونه عضو من هذه المؤسسة(1).

ويتضمن بعد السلوك الحضاري كافة الأنشطة الاختيارية التطوعية التي يقوم بها العامل للحفاظ على أمن المنظمة وتتبع التطورات التقنية في مجال عمله، والبحث داخل وخارج المنظمة عن طرق لتطوير العمل بها(2).

ومن المؤشرات المكوّنة لهذا البعد: (3) الحرص على متابعة كافة الأنشطة بالمنظمة، وحضور اللقاءات والندوات التي تنظمها المؤسسة، وتقديم العامل للمقترحات والمشاريع التي تحسن سير العمل بالمنظمة.

4- وعي الضمير: ويتمثل في سلوك العامل التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة كالامتثال للقواعد واللوائح، وعدم أخذ وقت راحة إضافي(4).

ويشير بعد وعي الضمير أيضاً إلى سلوك العامل غير المباشر اتجاه المنظمة والآخرين من خلال الالتزام بأوقات العمل، وزيادة مستويات الأداء واحترام قواعد وسياسة وأنظمة المنظمة(5).

(1)- Ünal, O.F., op.cit, p. 246.

(2)- أحمد اليوسفي وآخرون، المرجع السابق، ص 77.

(3)- أميرة محمد رفعت حواس، المرجع السابق، ص 155.

(4)- أحمد بن سالم العامري، "*محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية*"، المرجع السابق، ص 70.

(5)- رياض أبا زيد، "*أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن*"، **مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)**، الأردن، المجلد 24، العدد 02، 2010، ص 503.

5- الروح الرياضية: وتعني رغبة الفرد في القيام بالمهام المطلوبة منه دون شكوى أو تذمر. كما تعكس مدى إسهام العامل في حل النزاعات التي تنشب في المنظمة بأسلوب بنّاء بالإضافة إلى استعداده لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية وتحمّلها، وتتجلى الروح الرياضية في مظاهر الاستعداد لدى العمال لاحتمال مضايقات الأفراد البسيطة والمؤقتة وواجبات العمل دون تظلمات أو شكوى أو طعون أو احتجاج؛ وبالتالي حفظ الطاقات التنظيمية لإنجاز المهمة وتخفيف أحمال المديرين[1].

وبعبارة أخرى فإن الروح الرياضية تعني الامتناع عن الشكوى والتذمر بشأن المشاكل البسيطة، ويرتبط ذلك مع تجنب التصرف بطريقة سلبية[2].

ومن مؤشرات هذا البعد القيام بالأعمال الإضافية دون تذمر، واستغلال كامل الوقت للقيام بالعمل[3].

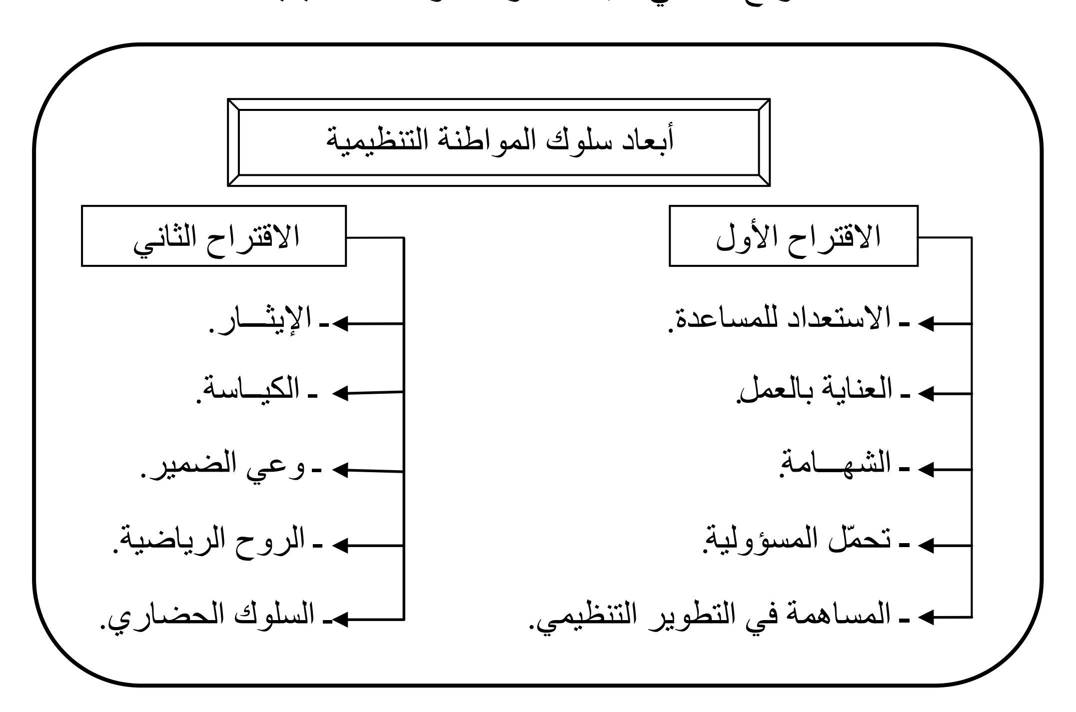
---

[1]- Ünal, O. F., op. cit, p. 246.
[2]-Tastan, M. and Yilmaz, K., op. cit, 89.
[3]- بندر كريم أبو تايه ، المرجع السابق، ص 187.

ويوضح الشكل الموالي النموذج خماسي الأبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية.

الشكل رقم (3)

النموذج خماسي الأبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الباحثة.

وقد اقترح **أوزتورك** (Ozturk) نموذج ذو سبعة أبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية تمثل في الآتي:(1)

1- سلوك المساعدة: ويشير إلى مساعدة الآخرين طواعية فيما يتعلق بمشاكل العمل أو منع وقوع مثل هذه المشاكل في مكان العمل.

2- الروح الرياضية: وتتجلى في السلوكات التي تحافظ الموقف الإيجابي حتى عندما لا تسير الأمور في الاتجاه الصحيح، الاستعداد للتضحية بالمصلحة الشخصية من أجل نجاح عمل نجاح عمل الفريق، تحمّل المضياقات وأعباء العمل دون شكوى.

3- الولاء التنظيمي: ويتجلى في وفاء العامل لمنظمته والتزامه بقواعدها وأنظمتها.

4- الامتثال التنظيمي: ويتمثل في قبول الفرد لقواعد المنظمة وأنظمتها.

5- المبادرة الفردية: وتشمل الأنشطة التطوعية للإبداع والابتكار التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمة، والتطوع لتحمل مسؤوليات إضافية.

6- السلوك الحضاري: ويعكس ذلك الجهد للمشاركة بنشاط في إدارة المنظمة، والنظر في مصلحتها حتى ولو بتكلفة شخصية كبيرة.

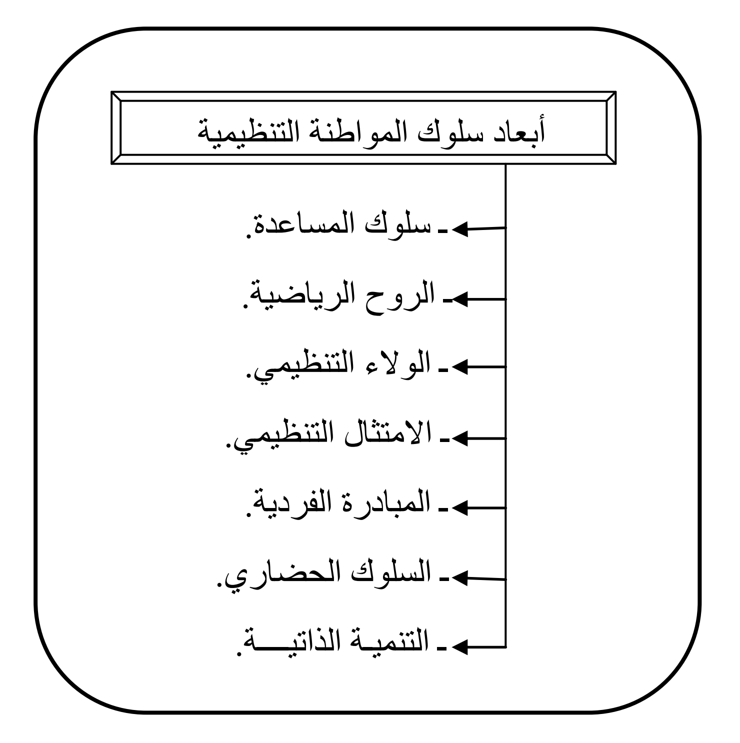
7- التنمية الذاتية: وهو نشاط تطوعي يقوم به العامل لتحسين وزيادة معارفه ومهاراته الخاصة بالعمل.

(1)-Mousavi Davoudi, S. M., "*A Comprehensive study of Organizational Citizenship Behavior (OCB): Introducing The Term, Clarifying its consequences and identifying its Antecedents*", **Journal of Economics and Management**, India, Vol. 1, May 2012, p 75.

ويوضح الشكل التالي هذا النموذج لسلوك المواطنة التنظيمية بصورة موجزة.

الشكل (4)

النموذج ذو سبعة أبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الباحثة.

ثالثاً:- مداخل دراسة سلوك المواطنة التنظيمية

إنَّ من أبرز المداخل النظرية التي قدَّمت تفسيراً علمياً لسلوك المواطنة التنظيمية؛ مدخلي التبادل الاجتماعي والتعاون، وسنوضح فيما يلي الرؤية النظرية لكليهما فيما يتعلّق بهذا النمط من السلوك لدى العامل.

1- مدخل التبادل الاجتماعي:

تعد نظرية التبادل الاجتماعي البراديجم الأكثر استخداماً لفهم السلوك في مكان العمل، إذ ينطوي التبادل الاجتماعي على سلسلة من التفاعلات التي تولّد التزامات.

ويتمثل المبدأ الأساسي لهذا المدخل النظري في كون العلاقات تتطوّر مع مرور الزمن إلى ثقة، ثمَّ ولاء، ثمّ التزام متبادل؛ ولحدوث ذلك لابدّ للأطراف أن يلتزموا بقواعد معينة للتبادل، وأبرز قاعدة هي قاعدة المعاملة بالمثل؛ بحيث يبدأ التبادل مع طرف واحد يعطي فائدة لآخر إذا ردّ المتلقي بالمثل؛ تحدث سلسلة من التبادلات المفيدة، وتخلق مشاعر الالتزام المتبادل بين الطرفين[1].

كما ينصّ هذا النموذج النظري على أن هناك متغيرات معينة في مكان العمل تؤدي إلى علاقات التبادل الاجتماعي؛ التي تنشأ باهتمام أصحاب العمل اتجاه العمال ما ينتج عنه سلوكاً فعّالاً ومواقف عمالية إيجابية[2].

[1] [2]- Cropanzano, R. and Mitchell, M. S., "*Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review*", **Journal of Management**, Vol. 31, No. 6, December 2005, pp 874-883.

كما يقدّم هذا المدخل الأسلوب النظري لفهم العلاقات بين كل هذه العوامل (العدالة التنظيمية، القيادة التحويلية، تعقد الهيكل التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية، الرضا الوظيفي)، فالعمال هم أكثر احتمالاً للرد بالمثل ومبادلة المنظمة عندما يدركون نزاهة عمليات صنع القرار وتلقي الدعم من قبل القادة[1].

وقد صرّح **أورجن** أن التبادل الاجتماعي هو أمر ضروري لسلوكات المواطنة التنظيمية، وهناك أدلة ميدانية تثبت أن مثل هذا السلوك أكثر انتشاراً في ظل ظروف من التبادل الاجتماعي ولهذا معنيين هما:[2]

أولاً: الثقة المتبادلة، والمدى الطويل الذي يكمن وراء علاقات التبادل الاجتماعي؛ يشير إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية ستتمّ مكافأته على المدى الطويل وبالتالي فإن العمال سيكونون أكثر استعداداً لأداء هذا النمط من السلوك.

ثانياً: لأن الالتزامات ضمن علاقات التبادل الاجتماعي غير محدودة؛ العمال سيظهرون أشكال كثيرة من سلوك المواطنة التنظيمية كجزء من مسؤولياتهم الوظيفية العامة. كما أن العمال الذين حدّدوا مسؤولياتهم الوظيفية على نطاق واسع هم أكثر انخراطاً في سلوك المواطنة التنظيمية من العمال الذين حدّدوا مسؤولياتهم على نطاق ضيق.

وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فإنّ سلوك المواطنة التنظيمية هو بمثابة رد بالمثل من قبل العامل على ما يتلقاه في المنظمة.

---

(1)- Ung Hee. L., et al, "*Determinants of Organizational Citizenship Behavior and Its Outcomes*", **Global Business and Management Research: An International Journal**, Vol. 5, No. 1, 2013, p 57

(2)- Bulent. M., "*An Empirical Investigation of a Social Exchange Model of Organizational Citizenship Behavior Across Two Sales Situations: A Turkish Case*", **The Journal of personal Selling & Sales Management**, Vol. XX, No. 4, 2000, p 206.

2ـ مدخل التعاون:

تعدّ نظرية التعاون لـ **شستر برنارد** (Chester Bernard) بمثابة النموذج الثاني الذي يغطي الإطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية.

فبينما تركّز نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقة الثنائية بين الفرد والمنظمة أو العلاقات بين الأفراد، فإنّ نظرية التعاون تشير إلى أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وتقدّم الإطار العام لدراسة كيفية توجيه سلوك الأفراد في الجماعات كمواطنين تنظيميين. وتفترض هذه النظرية أن التعاون يصبح ممكناً في حال أدرك الأفراد أنّهم يكافحون جميعاً من أجل تحقيق أهداف مشتركة؛ أي أنّ نجاح كل فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضاً. كما أسهمت نظرية التعاون في تمكين الباحثين من دراسة سلوك المواطنة التنظيمية والكشف عن محدّداته وآثاره[1].

إضافة إلى ذلك تعتبر نظرية التعاون بمثابة الحجر الأساس الذي اعتمد عليه الباحثين أمثال **كاتز وأروجن** لتحديد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية؛ وذلك من خلال ما أشار إليه **برنارد** في كتاباته التي تتضمن نظريته هذه؛ بأن رغبة واستعداد الأفراد للجهد التعاوني هو أمر حيوي وضروري، ولا يمكن الاستغناء عنه، وأن أداء أي منظمة يعتمد على هذا الجهد التعاوني من قبل العمال[2].

انطلاقاً ممّا سبق ذكره فإنّ سلوك المواطنة التنظيمية حسب نظرية التعاون يتجلى في مظاهر التعاون بين الأفراد داخل المنظمة.

[1]ـ صابرين مراد نمر أبو جاسر، المرجع السابق، ص 37.
[2]ـ أميرة محمد رفعت حواس، المرجع السابق، ص 12.

رابعاً:ـ محدّدات سلوك المواطنة التنظيمية

حظي مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية باهتمام كبير منذ ظهوره في مطلع الثمانينات من القرن العشرين، رغم أن بوادره الأولى ظهرت في دراسات **كاتز** سنة 1964م.

وقد ركّزت أغلب الدراسات المتعلقة بهذا المفهوم على أهميته ومحدّداته (العوامل المؤثرة فيه) وآثاره (النتائج المترتبة عن وجوده) في مختلف التنظيمات من أجل بناء تصوّر شامل يبيّن محدّدات وآثار هذه الظاهرة التنظيمية، وإبراز العلاقات التي تربطها بالمتغيرات المختلفة التي تؤدي إلى نشوء أو اختفاء هذا السلوك في المنظمة وكذا انعكاساته التنظيمية والفردية[1].

إنّ المتتبع للبحوث المنجزة حول محدّدات سلوك المواطنة التنظيمية يجد أنّها تركز في معظمها على علاقته بالمتغيرات التنظيمية التالية: أسلوب القيادة، الثقافة التنظيمية، العدالة التنظيمية، الدعم التنظيمي، الرضا الوظيفي.

1ـ أسلوب القيادة:

إنّ للقيادة تأثير واضحاً في سلوك العمال وروحهم المعنوية وأدائهم وإنتاجيتهم؛ لذلك كانت ولا تزال موضع اهتمام الدارسين من جميع النواحي وربطها بعديد المتغيرات التنظيمية، فالقيادة عملية رشيدة فيها طرفان، الطرف الأول شخص يوجه ويرشد، والطرف الآخر أشخاص يتلقون التوجيه والإرشاد؛ الذي يستهدف تحقيق أهداف معينة.

[1]ـ العامري أحمد بن سالم، "سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة: دراسة استطلاعية لآراء المديرين"، المرجع السابق، ص 47.

وتبرز أهمية القيادة من خلال تأثيرها في السلوك الإنساني والسلوك الإداري بشكل خاص، فالقياد الرشيدة هي التي تقوم على مبدأ الشورى والتعاون والتضامن فالقيام بالدور القيادي السليم أمر ضروري ومهم في حياة الأفراد والجماعات[1].

فالقائد الإيجابي يدفع أفراد مجموعته للعمل وزيادة الكفاءة عن طريق إثارة دوافعهم الذاتية وتحفيزهم وإقناعهم بالهدف وكسب تعاونهم، وهذا ما قد لا يتحقق لدى القائد الأوتقراطي الذي يركز السلطة وحق اتخاذ القرار في يده، ولا يسمح للعمال بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل، فهو يرسم الخطط ويحدّد كل شيء وما على العمال إلاّ التنفيذ[2].

وهذا النوع لا يشجع الأفراد على الإبداع والابتكار وممارسة سلوكات الدور الإضافي أو سلوكات المواطنة التنظيمية، وعلى العكس من ذلك فالقائد الاشتراكي يتيح للعمال فرصة الإسهام في عملية تخطيط وتنظيم العمل[3].

ليس هناك ضرورة للرقابة الشديدة على الإنسان في أثناء العمل إذ يكفي أن تحدّد له الأهداف المطلوب تحقيقها، وتترك له حرية اختيار سبل الوصول إليها.
وبناءً على ذلك فإنّ أسلوب القيادة والإشراف الديموقراطي الذي يسمح للأفراد بحرية العمل والتعبير؛ يتيح للعامل فرصة ممارسة ذلك النمط من السلوك الذي يخرج عن نطاق متطلبات الوظيفة الرسمية، ويعود بالفائدة على المنظمة[4].

[1]- رائدة هاني محمود العرايضة، المرجع السابق، ص 22.
[2][3]- علي السلمي، **السلوك الإنساني في الإدارة**، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1974، ص 226.
[4]- عبد المحسن نعساني، أحمد اليوسفي، "*اختبار أثر العدالة التنظيمية والثقة كمتغيرات وسيطة في علاقة القيادة التحويلية والتبادلية بسلوكات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية*"، **مجلة بحوث جامعة حلب**، العدد 32، 2002م، ص 63.

أمّا الأساليب القيادية الاستبدادية فلا تتيح أي مجال أمام العمال للقيام بدور إضافي إلى جانب الدور الرسمي؛ لذلك نجد أن معظم الدراسات التي اهتمت ببحث العلاقة بين نمط القيادة وممارسة العمال لسلوك المواطنة التنظيمية تركز بالدرجة الأولى على القيادة التحويلية؛ ولعل السبب يعود إلى تلك النتائج الإيجابية التي حققها هذا النمط، والتي تفوق ما حققته القيادة التبادلية التقليدية(1).

إنّ القائد في الأسلوب القيادي التحويلي يقوم بحفز مرؤوسيه لأداء أدوار تفوق التوقعات ويعزّز ثقة العمال به، وإقناعهم بضرورة تحقيق مصلحة المنظمة؛ وذلك من خلال الميزات والخصائص التي يتسم بها والمتمثلة فيما يلي:(2)

أ- التأثير المثالي (الكاريزماتي): إنَّ القادة التحويليين يكونواْ قدوة لتابعيهم، فهم يبدون إصراراً وعزيمة في السعي لتحقيق الأهداف المرجوة، كما يظهرون مستوى عالي من الأخلاق في تعاملهم، ويتقاسمون النجاح والشهرة مع مرؤوسيهم وهذا ما يكسبهم ثقة العمال واحترامهم.

ب - الاستثارة العقلية: وتتجلى في جعل الموظف أو العامل يشعر بأهمية أفكاره الجديدة المطروحة في مجال العمل، وإمكانية تطبيق تلك الطرق المبتكرة من طرفه لتحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة.

ج - الاهتمام الشخصي: إنّ القائد التحويلي يبدي احتراماً وثقة في مرؤوسيه ويتجاوز عن بعض أخطائهم كوسيلة للتعلم، ويفوضهم بعضاً من سلطاته وهذا ما يؤدي إلى زيادة مشاعر الثقة والاحترام لدى العمال اتجاه قائدهم.

ومن خلال هذه المواصفات التي تميز القيادة التحويلية نلاحظ أنّها تشكل أرضاً خصبة لنشوء ونمو سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال.

---

(1)- نفس المرجع، ص 63.
(2)- نفس المرجع، ص 64.

لقد قام الباحث **بودساكوف وآخرون** (Podsakoff et al)[1] باختبار الآثار المباشرة وغير المباشرة للقيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية، وتوصّل إلى أن القيادة التحويلية قد أثرت في سلوك المواطنة التنظيمية، ولكن بطريقة غير مباشرة وبوجود متغيرات وسيطية ضمن هذه العلاقة تكمن في الثقة ومدركات العدالة.

وانطلاقاً من الدراسة السابقة أجرى **عبد المحسن نعساني وزميله أحمد اليوسفي**[2] دراسة لبحث العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية مع الأخذ بعين الاعتبار أثر الثقة والعدالة التنظيمية كمتغيرات وسيطية.

وقد أسفرت على نتيجة مهمة تتجلّى في وجود تأثير غير مباشر للقيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية عن طريق العدالة الإجرائية والثقة كمتغيرات وسيطية؛ فمادام الفرد لديه ثقة بوجود عدالة طويلة الأمد في علاقته بالمنظمة؛ فسيعمد إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية دون أن يكون قلقاً بشأن المكافآت التي يجب أن يحصل عليها.

كما أن التقييم المتكرّر لعدالة التعامل من قبل المنظمة له دور في تحديد رغبات العمال في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، فالقادة التحوليين بإمكانهم تحسين مدركات الأفراد للعدالة الإجرائية من خلال التأكيد على تكافل المجموعة ومبدأ الرؤية الجماعية.

---

(1)(2)- نفس المرجع، ص 72.

وفي هذا الصدد أيضاً كشفت دراستي **بليا** و**العمري** عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية؛ باعتبار أن القائد التحويلي يعمل دوماً على حفز موظفيه للبذل والعطاء أكثر ممّا هو متوقع منهم في متطلبات الدور الرسمي، واحترامهم والاهتمام بشؤونهم؛ ممّا يزيد مستوى ثقة مرؤوسيه به[1].

وقد توصلت **بليا** إلى أن العامل يقوم بممارسة سلوك المواطنة التنظيمية عندما يكون مستوى ثقته برئيسه عالية والعكس صحيح[2].

ومن ثمّ نخلص للقول بأن سلوك المواطنة التنظيمية يزداد في ظل القيادة التحويلية القائمة عى التأثير الكارزماتي للقائد، والتشجيع على الإبداع والتحفيز الإلهامي، والاهتمام بالحاجات الفردية للمرؤوسين.

(1)- أحمد بن سالم العامري، "محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات", المرجع السابق، ص 74.
(2)- نفس المرجع، ص 75.

2- الثقافة التنظيمية:

وهي أحد المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية والتي تعتبر بمثابة محدِّد لهذا النمط من السلوك لدى العمال داخل المنظمات.

تعدّ الثقافة التنظيمية بمثابة بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة، والتي لابدّ أن تكون متميّزة في نظر العمال والعملاء[1].

ويعرفها **هاندي شارلز** **(Handy Charles)** على أنّها:"مجموعة من المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتمّ بها العمل، والطريقة التي وفقها تتم ممارسة السلطة ومكافئة العمال ومراقبة أدائهم، وما الدرجة الرسمية المطلوبة؟ وإلى أي حدّ يطلب التخطيط؟ وما مداه الزمني؟ وهل ساعات العمل موضوع خلاف؟ وهل الرقابة تتم بشكل فردي؟ وهل توجد قواعد وإجراءات أم يكتفى بالنتائج؟ وما هي تركيبة المرؤوسين؟ وكيف ينظر إليهم من حيث الامتثال والطاعة وحقهم في الابتكار؟"[2].

ويشار إلى أن هناك اتفاقاً عاماً بين الباحثين على أن الثقافة التنظيمية تجسد نظاماً من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، وتميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى.

---

[1]- فلاح حسن عداي الحسين، **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة**، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 100.

[2]- سعد غالب ياسين، **الإدارة الإستراتيجية**، دار اليازوردي للنشر، الإسكندرية، 1998، ص 125.

كما تتميّز الثقافة التنظيمية بعدد من الخصائص وهي:[1]

أ- الإنسانية: كونها تتشكل من المعارف والحقائق والمعاني والقيم التي يأتي بها الفرد للمنظمة أو التي تتشكل من خلال التفاعل مع التنظيم.

ب - الاكتساب والتعلم: حيث يكتسب العامل هذه الثقافة من ميدان عمله وعن طريق التعلم المقصود وغير المقصود والتجربة والخبرة.

ج - الاستمرارية: انتقال الثقافة التنظيمية من جيل إلى جيل آخر من العمال متى كانت قادرة على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهداف المنظمة.

د - التراكمية: إذ يترتب عن استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية وتعقد وتشابك العناصر المكونة لها.

وقد حدّد **كيندي** خمس مكونات للثقافة التنظيمية تتجلى في:[2]

بيئة العمل، والقيم، ورموز المنظمة، والأعمال اليومية، وعمل الثقافة.

أمّا **ستيفن أوت** فقد حدّد عناصر الثقافة التنظيمية في:[3]

اللغة المستخدمة في المنظمة، وأنماط السلوك، والمعتقدات والقيم، والثقافة الفرعية والمناخ التنظيمي.

[1]- حمد بن فرحان الشلوي، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005م، ص 21، 22.

[2][3]- نفس المرجع، ص 29.

بينما تتمثل أنواعها فيما يلي:[1]

الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة المساندة، ثقافة العمليات، ثقافة المَهمة وثقافة الدور.

يرى كل من **الطجم** و**السواط** بأنّ ثقافة المنظمة لها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد فهي تحدّد مبادئ المنظمة وأنظمتها الأساسية والسلوكات المقبولة وغير المقبولة، والقوانين التي تحكم تسلسل السلطة وإصدار الأوامر، والأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة، واتجاهات القادة وتصرفاتهم في المواقف التي لا تحكمها معايير واضحة، إضافة إلى أشكال الاتصال ونظام المكافأة المتبع؛ وهذا يبين أن الثقافة التنظيمية تحكم كيفية أداء المنظمة ولها أثر كبير على سلوك العمال بها[2].

فالثقافة التنظيمية بهذا المعنى لها تأثير على سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك كما يرى **العامري** من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك إذا كان السائد في المنظمة هو حرية العمال في ممارسة سلوكات تطوعية إضافية تخدم مصالح المنظمة، فإنّ جميع أفراد المنظمة سوف يتأثرون بذلك وينعكس في سلوكاتهم وأفعالهم. أمّا إذا كانت من مبادئ ونظام المنظمة ألاّ يقوم العامل إلاّ بما هو مطلوب منه ومنصوص عليه في متطلبات الوظيفة، ولا يحبذ أن يقوم بأي تصرّف يخرج عن نطاق ذلك؛ فسيكون مستوى الممارسات التطوعية الإضافية محدوداً للغاية[3].

---

[1]ـ نفس المرجع، ص 29.

[2]ـ عبد الله عبد الغني الطجم، عوض الله السواط، **السلوك التنظيمي**، دار حافظ للنشر والتوزيع، الرياض، ط 4، 1424هـ، ص 253.

[3]ـ أحمد بن سالم العامري، "محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات"، المرجع السابق، ص 78.

وعليه فإنّ الثقافة التنظيمية تؤثّر سلباً أو إيجاباً على سلوك المواطنة التنظيمية حسب الاعتقاد والإيديولوجية التي تقوم عليها ثقافة المنظمة.

3- العدالة التنظيمية

واحدة من أهم المفاهيم التي لها علاقة بالمواطنة التنظيمية هي العدالة التنظيمية؛ إذ يتم إدراجها كمحدد من جملة المحددات الأساسية لهذا السلوك.

فوفقاً لـ **وليامز وزملائه** أن هناك شروط مسبقة تدلنا على وجود سلوك المواطنة التنظيمية من عدمه، والشرط الأساسي هو تصور العمال حول عدالة القرارات والمعاملة المتلقاة داخل التنظيم، فإدراك العدالة يعني مزيداً من الحالات الإيجابية للعقل والفكر، وقد أكّد **بيتر** و**ويلیامز** (Pitre & Williams) على أنّ هذه الحالة الإيجابية للعقل والفكر تزيد من إمكانية أداء سلوك المواطنة. وفي هذا السياق الظروف النفسية والمزاجات للعمال هي من بين العوامل الأكثر أهمية التي تحدّد العلاقة بين إدراك العدالة وسلوك المواطنة التنظيمية[1].

وكما جاء في دراسات **أورجن** العمال يتصرفون بإيجابية عندما يدركون الممارسات العادلة، أمّا **مورمان** (Moorman) فيرى أنّ تصوّر العمال بشأن تقيمهم من قبل مشرفيهم يحدّد سلوكاتهم التنظيمية، وأن إدراك العمال للمعاملة العادلة من قبل المديرين تزيد من درجة ممارسة العمال لسلوك المواطنة التنظيمية. وحسب **أورتيز** (Ortiz) فإنّ أداء سلوك المواطنة التنظيمية يعتمد بالدرجة الأولى على إدراك العدالة التنظيمية، ويؤكّد **كونفسكي** و**بف** (Konovsky & Pugh) أنّ الثقة في المدراء تعزّز العلاقة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية[2].

[1][2]- Ince, M. and Gul, H., op. cit, p 138.

إنّ غالبية الباحثين في مجال السلوك التنظيمي أمثال **مورمان وكونفسكي** أكّدوا أن عامل الإدراك الذي يدفع العمال لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية هو إدراك العمال للعدالة، فإذا كان تصورهم للعدالة إيجابي سوف يرتفع أدائهم وكذلك كفاءة المنظمة، أما إذا كان تصوّرهم سلبي فذلك يحدُّ من الولاء والأداء. إضافة إلى إبداء سلوكات سلبية اتجاه الزملاء والمدراء، فالعامل يُوجِد المواقف من خلال تصوّره ويحوّلها إلى تصرفات وسلوكات[1].

ولقد أجرى الباحثون في مجال سلوك المواطنة التنظيمية العديد من الدراسات للبحث عن أسباب قرار العامل أداء مثل هذا السلوك، إذ ركّزت الدراسات الأولى على الظروف والمواقف في مكان العمل التي تكون كمحدّدات له، ومن بين البنى الموقفية التي وجدت أنّها ذات علاقة به هي العدالة التنظيمية، وغالباً ما تأخذ هذه الدراسات مدخل التبادل الاجتماعي لشرح وتفسير العلاقة بين تصور العدالة للعمال وممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية؛ ذلك المنظور الذي يستند فيه التزام العمال اتجاه منظمتهم على اعتقادهم بالتزام المنظمة اتجاههم؛ إذ أن كل من العامل وصاحب العمل يفي بالالتزام المتبادل والتصرف بطريقة تحقّق أقصى قدر من المعاملة بالمثل من جانب الآخر [2].

[1][2]- Moorman, R. H, et al, "*The Moderating Effects of Equity Sensitivity on The relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors*"**, Journal of Business and Psychology**, Vol. 20, No. 02, Winter 2005, p 260.

ففي دراسة أجراها كل من **أنس وحسان**[1] بهدف تحديد العلاقة بين إدراك العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المكاتب الحكومية التابعة لقطاع الخدمات التركي وجدا بأنّ هناك تأثير إيجابي للعدالة الإجرائية على الإسهامات الفردية في التنمية التنظيمية والعناية بالوظائف، فالمشاعر الإيجابية للأفراد اتجاه العدالة الإجرائية تحقق الأداء العالي وتزيد من سلوكات المواطنة التنظيمية.

كما أنّه عندما ينظر العمال للإجراءات التنظيمية والإدارية مثل: توزيع الأجور واتخاذ القرارات على أنّها عادلة يبدلون المزيد من الجهد لتحسين منظمتهم واحترام القواعد المتعلقة بساعات العمل طواعيةً.

نتيجة أخرى توصلت إليها هذه الدراسة هي أن العمال الذين يعاملون بإيجابية في المنظمة هم من يظهرون سلوك المواطنة مثل: احترام وقت الدخول والخروج وتقليل أوقات الراحة. أمّا بخصوص العدالة التوزيعية فلها تأثير كبير على مختلف أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية؛ فإدراك العمال للتوزيع العادل للأجور والموارد والحقوق يبدي ويظهر سلوكات المواطنة التنظيمية لديهم مثل: المساهمة في التطوير التنظيمي، التنمية الذاتية، الاهتمام بالمنظمة والعناية بالعمل.

وفي دراسة أخرى قام بها **تايلور وتيبر** (Taylor & Tepper)[2] لاختبار النموذج القائل بأنّ إدراك المشرفين للعدالة الإجرائية يؤدي إلى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية، وسلوك المواطنة التنظيمية للمشرفين يؤدي إلى إدراك العدالة الإجرائية من قبل المرؤوسين، وإدراك العدالة الإجرائية من قبل المرؤوسين يؤثر مباشرة على

(1)- Ince, M., and Gül, H., op. cit, p. 142.
(2)- Tepper, B. J. & Taylor, E. C., "*Relationship among Supervisors' and Subordinates' Procedural Justice Perceptions and Organizational Citizenship Behaviors*", **Academy of Management Journal**, Vol. 46, No. 01, 2003, p 97,98.

سلوك المواطنة التنظيمية لديهم. مع العلم أنّ سلوك المواطنة التنظيمية للمشرفين يتمثل في سلوك التوجيه، وقد طبقت الدراسة على أعضاء الحرس الوطني الكاروليني.

ومن نتائجها أن المشرفين الذين تلقوا عدالة إجرائية أدّوا سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة عالية، فإدراكهم لعدالة رؤسائهم دفعهم لممارسة سلوك التوجيه كطريقة يعبرون بها عن مواقفهم اتجاه رئيسهم. وقيام المشرفين بسلوك التوجيه الإشرافي الذي ينطوي على استثمار الكثير من وقت وجهد المشرف جعل المرؤوسين يشعرون بأنّهم محلّ تقدير واحترام وذو قيمة في المنظمة، وهذا أدّى إلى إدراكهم للعدالة الإجرائية الذي ترجم إلى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبلهم كرد بالمثل على المعاملة العادلة التي تلقوها من طرف المشرفين.

وفي دراسة أخرى أجراها **جابريال وزملائه** (Gabriel et al)[1] لتفسير الدور الوسيط للعدالة الإجرائية في العلاقة بين مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية؛ توصلوا إلى أن العمال الذين شاركوا أكثر في صنع القرارات أدركوا أن إجراءات عملهم أكثر عدالة، والتي بدورها دفعتهم للرد بالمثل عن طريق سلوك المواطنة التنظيمية التنظيمي الذي يعود بالفائدة على المنظمة.

أمّا عن العلاقة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية الفردي فقد وجدت أنّها ضعيفة، وبالتالي فإن مشاركة العمال في صنع القرار ترتبط مع إدراك العدالة الإجرائية؛ لأن إعطاء فرصة للعمال للتعبير عن أرائهم للسلطات يعتبر واحداً

---

(1)- Gabriel, L., et al, "*The Mediating Role of Procedural Justice between participation in Decision-making and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study about Skeleton Government Civilian in china*", **Psychology Journal**, China, No. 01, 2010, p 303,304.

من أكثر العوامل المؤثرة، والتي تؤدي إلى إدراك العدالة الإجرائية من قبل العمال ممًّا يدفعهم للرد بالمثل من خلال إظهار سلوك المواطنة التنظيمية.

وفي دراسة أجراها **مورمان وزملائه**[1] في إطار بحث العلاقة بين إدراك العدالة التنظيمية من قبل العمال وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم، اعتماداً على نظرية الحساسية للعدالة التي يصنّف فيها العمال إلى ثلاث مجموعات وهي: الإيثاريون أو المعطاءون والأنانيون والحساسون أو المساوون.

وقد قام بهذه الدراسة على افتراض أن درجة أداء المعطاءون لسلوك المواطنة التنظيمية ستكون عالية على العموم ونسبياً غير متأثرة بمستوى إدراك العدالة، وفي المقابل يتوقع أن يكون الأنانيون هم أقل ميلاً للرد على المعاملة العادلة إلاّ إذا كانت هذه المعاملة عادلة للغاية (الإفراط في المكافأة)، وبالتالي أدائهم لسلوك المواطنة التنظيمية سيبدأ منخفضاً جداً وسيرتفع قليلا عندما يتلقون المعاملة العادلة.

فالحساسية للعدالة على أية حال من المرجح أن ترفع من أداء العمال لسلوك المواطنة التنظيمية بما يتناسب والزيادة في إدراك العدالة.

أمّا ما أسفرت عليه نتائج هذه الدراسة فيبرز في الآتي:

- كلما ازدادت مدركات العدالة التنظيمية ازداد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية أي أن محيط العمل العادل هام جداً لتعزيز مثل هذا السلوك.

- الإيثاريون هم أكثر أداء لسلوك المواطنة التنظيمية من الأنانيون .

---
(1)- Moorman, R. H, et. al, op. cit, p 268,269.

ـ مادام الإيثاريون هم أكثر تسامحاً مع حالات تدني المكافأة، استمرواْ في إظهارِ وإبداءٍ أكثر لسلوك المواطنة التنظيمية حتى عندما كانت هناك عدالة تنظيمية منخفضة.

ـ أبدى العمال الأنانيون زيادة كبيرة في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس وهذا عكس المتوقع؛ وبالتالي فإن الأنانيون هم في الحقيقة على استعداد لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ولكن أكثر بكثير عندما يكون مستوى العدالة التنظيمية عال؛ ويفسر ذلك لكون الأنانيون ربما يشعرون بأنهم سيكافئون في النهاية بما أن المنظمة تعترف بجهودهم وتُعاملهم باحترام، وهذه النتيجة توحي بأن الأنانيون الذين أدركواْ انخفاضا في العدالة التنظيمية أبدوا سلوك مواطنة تنظيمية أقل، وبذلك يمكن القول أن ردود الفعل على تصورات العدالة قد تكون ببساطة أكثر وضوحا بالنسبة لهذه الفئة.

ـ خلافاً لما هو متوقع العمال الحساسون للعدالة لم تختلف مستويات سلوك المواطنة لديهم وفقاً لمدركاتهم للعدالة؛ مع أنّه من المفترض أن تكون ردة فعلهم تتناسب مع التغيرات في تصور العدالة؛ بما أن نسبة إدراك العدالة ازدادت كان من المتوقع أن يرفع الحساسون من مستوى أدائهم لسلوك المواطنة التنظيمية، وبدلا من ذلك وُجِدَ أن الحساسون لم يرفعواْ من مستوى أدائهم لسلوك المواطنة التنظيمية رغم ارتفاع مستوى إدراكهم للعدالة.

4- الدعم التنظيمي

نجد في الأدب النظري المتعلق بالسلوك التنظيمي تعريفات مختلفة للدعم التنظيمي المدرك، فعلى سبيل المثال يعرفه **ماكنجي وزملائه** (Makanjee et al) على أنه: "التزام المنظمة اتجاه عمالها"[1].

وقد عرَّفه **إيزنبرج** (Eisenberger) بأنَّه: "الاعتقاد السائد لدى العامل فيما يتعلق بالمدى الذى تقدر فيه المنظمة إسهاماته وتهتم بشأن رفاهيته"[2].

وبالتالي فإن نتائج الدعم التنظيمي المدرك الأكثر إيجابية تتمثل في الآتي:[3]

- المواقف والسلوكات الإيجابية للدعم التنظيمي المدرك تقود العمال للاهتمام والعناية بصالح ورفاهية المنظمة.

- زيادة الالتزام اتجاه المنظمة.

- مساعدة المنظمة لتحقيق أهدافها.

- الرفع من الأداء والحدِّ من التغيب عن العمل.

- زيادة ولاء العمال لمنظمتهم.

[1][2][3]- Noruzy, A., et al, op. cit, p 843.

كما تطرح نظرية الدعم التنظيمي لـ **إيزنبرج** العمليات النفسية الكامنة وراء نتائج الدعم التنظيمي المدرك:[1]

<u>أولاً</u>: على أساس قاعدة المعاملة بالمثل, الدعم التنظيمي المدرك ينبغي أن ينتج عنه شعور الالتزام للاهتمام برفاهية المنظمة ومساعدتها على تحقيق أهدافها.

<u>ثانياً</u>: العناية والاهتمام والاحترام المتضمنة في الدعم التنظيمي المدرك ينبغي أن تلبي الحاجيات الاجتماعية العاطفية، مما يدفع بالعمال لدمج العضوية التنظيمية والدور الوظيفي في هويتهم الاجتماعية.

<u>ثالثاً</u>: ينبغي أن يعزز الدعم التنظيمي المدرك معتقدات العمال بأن المنظمة تكافئ زيادة الأداء.

إنَّ لهذه العمليات نتائج إيجابية لكل من العمال كزيادة الرضا الوظيفي وزيادة المزاج الايجابي، والمنظمة بزيادة الالتزام العاطفي والرفع من الأداء وانخفاض معدل دوران العمل.

ويشير **ليو** (Liu)[2] أنَّه وفقا لنظرية الدعم التنظيمي إذا أدرك العمال مزيداً من الدعم من طرف منظمتهم فمن المحتمل أن يظهروا أكبر مواظبة وجهوداً والتى تؤدي بدورها إلى أداء أفضل.

[1]- Rhoader, L. and Eisenberger, R., "*Perceived Organizational Support: A Review of The Literature*", **Journal of Applied Psychology**, the American Psychological Association, Vol. 87, No. 4, 2002, p 699.
[2]- Asgari, A., et al, "*The Relationship between Leader-member exchange, Organizational Inflexibility, Perceived Organizational Support, Interactional Justice and Organizational Citizenship Behavior*", **African Journal of Business Management**, Vol. 02, No. 8, August 2008, p. 139.

أمَّا **إيزنبرج**[1] فقد توصل من خلال دراسة له أن العمال يردون بالمثل على الدعم التنظيمي المدرك من خلال خفض نسبة الغياب والرفع من الأداء؛ وهذا يدل على أثر الدعم التنظيمي المدرك من قبل العمال على سلوكهم بشكل عام.

وهذا ما يؤكده **لامبرت** (Lambert) حين أشار إلى أن اتخاذ خطوات لتعزيز تصورات الدعم التنظيمي قد تكون وسيلة فعّالة لزيادة سلوك المواطنة التنظيمية[2].

وهناك بعض الأبحاث التي ركّزت على العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية عل سبيل المثال دراسة **واين** (Wayne)[3] التي توصل من خلالها إلى أن الدعم التنظيمي المدرك له علاقة إيجابية مع كل من الإيثار والامتثال كبعدين لسلوك المواطنة التنظيمية.

وفي دراسة أجراها **نورزي**[4] لمعرفة الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وكان من نتائجها أنّ العمال الذين ينظرون إلى منظماتهم كونها داعمة هم ميّالون للإنخراط في سلوكات المواطنة التنظيمية. كما أن المستوى العالي للدعم التنظيمي المدرك ينشئ التزامات لدى العمال لإبداء سلوك المواطنة التنظيمية أكثر مثل: الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير والسلوك الحضاري.

---

(1) (2)- Ibid, p. 142.
(3)- Noruzy, A., et al, op. cit, p 843.
(4)- Ibid, p 846
.

5- الرضا الوظيفي

إنَّ من أكثر العوامل التنظيمية الإدراكية المحدِّدة لسلوك المواطنة التنظيمية هو الرضا الوظيفي، وهو لا يقل أهمية عن المحددات السابقة لسلوك العامل داخل المنظمة.

إذ يعود السبب في قلق معظم الشركات العالمية واهتمامها الكبير بأجر واحتياجات عمالها في اعتقادهم بأن سعادة العمال هي أكثر جلباً للعميل، وسعادة العامل تعني أن له مواقف ومشاعر إيجابية اتجاه عمله، وهذا ما يعكسه مصطلح الرضا الوظيفي الذي أضحى يمثل قضية هامة في جميع أنحاء العالم، وقد تلقى اهتماماً من قبل الباحثين لأنّه يعدُّ مفتاح أداء وإنتاجية العامل، فالعامل الراضي سيتجه إلى أداء أكثر وأفضل من العامل غير الراضي؛ ممّا يعزز في النهاية الفعالية والقدرة التنافسية للمنظمات[1].

وبما أن العالم يواجه منافسة شرسة على جميع المنظمات أصبح مدراء المؤسسات أكثر وعياً بشأن سلوكات العمال الإيجابية التي تتجاوز متطلبات الدور الرسمي للوظيفة، وتعطي العامل حرية التصرف والإبداع والابتكار، وتزيد من فعالية وكفاءة المنظمة[2].

لذا فقد شهدَا العقدين الماضيين كمية كبيرة من الدراسات التي أجريت من قبل الباحثين لمعالجة العلاقة بين الرضا لوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية[3].

---

[1][2][3]- Mehboob, F. and Bhutto, N. A., *" Job Satisfaction as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior*", **International Conference on Business, Economics**, **Management and Behavioral Sciences**, Dubai, January 2012, p 552.

ووفقاً لـ **ساشناك وآخرون** (Schnake et al) فإن الباحثون يتوقعون أن يكون الرضا الوظيفي مرتبطاً بسلوك المواطنة التنظيمية لسببين رئيسيين:[1]

<u>الأول</u>: لأنّه قاعدة للمعاملة بالمثل، فالعمال يميلون إلى الرد بالمثل على المنظمة التي تساعدهم وتفيدهم.

<u>الثاني</u>: إذا جرّب العمال الحالة الإيجابية مع عملهم يميلون إلى الانخراط في السلوكات الاجتماعية الإيجابية.

فالرضا الوظيفي يعبِّر عن موقف الفرد اتجاه عمله وهو شعور الاستجابة العاطفية لجوانب الوضع في العمل، والدراسات عنه مهمّة لأنّه إذا لاقى العمال رضا وظيفي منخفض قد يكون له أثار سلبية كثيرة على الفرد والمنظمة مثل: الغياب وانخفاض الأداء، وانخفاض الالتزام، وزيادة معدل دوران العمل[2].

ومن هنا يتضح أن للرضا الوظيفي أثر كبير على مختلف المتغيرات التنظيمية وسلوك العمال لذا اقترح **بودساكوف** (Podsakoff) احتمال وجود سلوك المواطنة التنظيمية عندما يكون العمال راضين عن عملهم وعندما يشعرون بأنّهم يعاملون بشكل عادل من قبل المنظمة، ويمكن أيضاً تفسيره من خلال أسبقية العامل العاطفي في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية أكثر من العوامل الإدراكية[3].

(1)- Ünal, O. F., op. cit, p 250.

(2)(3)-Fatimah. O, Amiraa, A. M and Halim, F. W., "*The Relationship between Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction*", **Pertanika Journal of Social Science and Humanities**, Malaysia, Vol. 19 (S), 2011, p 115.

ووفقاً لـ **إزن وبارون** (Isen & Baron) عندما يكون الناس في مزاج إيجابي هم أكثر ميلاً لمساعدة الآخرين. ويقال أيضاً أن المزاج الإيجابي يشير إلى الإيثار الذي هو أحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية[1].

كما أشارا **جورج وبريف** (George & Brief) إلى أن المزاج الإيجابي يمكن أن يؤدي أيضاً إلى سلوكات الدور الإضافي في المنظمة مثل: التنمية الذاتية مساعدة الآخرين وتقديم الاقتراحات البناءة[2].

أمّا **أورجن وراين** (Organ & Ryan)[3] فقد قاما بدراسة تحليلية تبحث في الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية وخلصا إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.

ويؤكّد **فيرنر** (Werner) بأن رضا العمال فقط من يجعل هناك احتمالاً لإظهار السلوكات الإيجابية التي يمكن أن تسهم بشكل فعّال في الأداء العام للمنظمة. فالرضا الوظيفي لديه علاقة موقفية قوية مع سلوك المواطنة التنظيمية؛ إذ أن العمال سوف يميلون لأداء مثل هذه السلوكات وربما أكثر عندما يشعرون بالرضا والارتياح في وظائفهم مقابل الدعم والمنافع التي تقدّمها لهم منظمتهم أو زملائهم[4].

(1)(2)(3)- Ibid, p 116.
(4)-Mehboob. F and Bhutto, N. A., op. cit, p 553.

وبينما يحقق **سميث وزملائه** (Smith at el) في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي لاحظوا الارتباط الإيجابي بين الرضا الوظيفي وبعدين لسلوك المواطنة التنظيمية هما الإيثار والامتثال[1].

وفي دراسة أجراها **جهاد**[2] لبحث العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية أفادت نتائجها إلى الارتباط الإيجابي بين الرضا الجوهري وسلوك المواطنة التنظيمية المنظمي دون الفردي. وهذه النتيجة تدعم من قبل نظرية التبادل الاجتماعي؛ فعلى سبيل المثال عندما يشعر العمال أن منظمتهم تراعي انشغالاتهم وتهتم بهم وتقدّر نموهم الشخصي والتقدم والتنمية في عملهم، هذا يؤدي إلى رضاهم عن منظمتهم، وعلاوة على ذلك فإنّهم يجدون أنفسهم ملزمين للرد بالمثل من خلال ممارسة وإظهار مواقف وسلوكات إيجابية تفيد منظمتهم بشكل عام وليس فرداً معيناً.

إضافة إلى ما سبق ذكره تظهر نتائج هذه الدراسة أن الرضا الوظيفي الظاهري يرتبط إيجاباً بسلوك المواطنة التنظيمية المنظمي دون الفردي؛ فعندما يلحظ العامل أن منظمته تأخذ بعين الاعتبار المكافآت المادية والمعنوية أو ظروف العمل كالأجر، الأمن، المعاملة العادلة، الترقية وغيرها فإنّه يشعر بالرضا في عمله ويكون أكثر استعداداً للرد بالمثل من خلال إظهار مواقف وسلوكات إيجابية توجه لخدمة صالح المنظمة بشكل عام وليس لأي فرد معين داخلها.

وبالتالي فإن نتائج هذه الدراسة تشير إلى أن الرضا الوظيفي الجوهري والظاهري يرتبط إيجاباً بسلوك المواطنة التنظيمية المنظمي دون الفردي.

---

(1)- Ibid, p 553.

(2)- Jehad, M., Farzana, Q. H. and Mohmad, A. A., " *Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study at Higher Learning Institutions*", **Asian Academy of management Journal**, Asian Academy of Management and Penerbit University Sains Malaysia, Vol. 16, No. 2, July 2011, p 161,162.

تؤكد العديد من الدراسات الميدانية الأثر الإيجابي للرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية. إلاّ أن هناك كم آخر من الدراسات التي أثبتت العملية العكسية لذلك، وأظهرت التأثير الجلي لسلوك المواطنة التنظيمية على الرضا الوظيفي.

فقد أفاد **فيدر** و**روتو** (Feather & Rauter)[1] بأن العمال الذين يمارسون سلوكات طواعية تتجاوز الواجبات الرسمية يرتفع مستوى رضاهم الوظيفي عن عملهم.

أمّا **وليامز** و**أندرسون** (Williams and Anderson)[2] فأشارا إلى أن ممارسة العمال لسلوك المواطنة التنظيمية يكوِّن لديهم شعور إيجابي نحو عملهم فالعمال الذين يسهمون بجهودهم وطاقاتهم لخدمة مصالح منظمتهم وتحقيق أهدافها بما يتجاوز متطلبات العمل الرسمية؛ يتمتعون بعملهم، ويفخرون بانتمائهم للمنظمة وهذه المشاعر والإسهامات تؤدي إلى الرضا الوظيفي لدى العمال.

وفي دراسة قامت بها **فاطمة** و**زملائها**[3] لبحث العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي في أوساط المعلمين، فوجدت أنّه كلما ارتفع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين ازداد مستوى شعورهم بالرضا الوظيفي لأن ممارستهم لمثل هذا السلوك والتزامهم به؛ يشعرهم بالنجاح، وأن يستمروا في القيام به لا لأجل المنظمة فقط بل لأجل زملائهم والطلاب أيضاً.

كما أسفرت هذه الدراسة على الارتباط الإيجابي بين الروح الرياضية والرضا الوظيفي؛ ذلك لأن العلاقة بين زملاء العمل ورؤسائهم مهمّة جداً لأنّها تشجّع التعاون بين العمال وتوجد شعور الرضا في العمل، وبالتالي فإن الممارسة العالية لسلوك المواطنة التنظيمية تؤدي إلى الرضا الوظيفي العالي لدى العمال.

---

(1)- Ung Hee, L., et al, op. cit, p 56.
(2)-Ibid, p. 57.
(3)- Fatimah. O, Amiraa. A. M, and Halim. F. W, op. cit, p. 118,119

وفي مجموعة أخرى من الدراسات التي تبحث في العلاقة بين هذين المتغيرين توصلت إلى ضعف العلاقة بينهما في وجود متغير العدالة التنظيمية ومنهم**مورمان**[1] الذي أكّد ضعف العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية في حال سيطر إدراك العدالة واعتبر أنّه مؤشراً قوي لسلوك المواطنة التنظيمية أكثر من الرضا الوظيفي.

خامساً:- آثار سلوك المواطنة التنظيمية

كما أن لسلوك المواطنة التنظيمية محددات له آثار تترتب عن ممارسة العمال له أو إحجامهم عن ذلك.

فلقد أثبتت البحوث الميدانية المتعلقة بدراسة هذا سلوك بأن له أثر كبير على الفرد والمنظمة؛ فعلى مستوى المنظمة يسهم هذا السلوك في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية؛ من خلال حسن استخدام الموارد، والإبداع، وعملية التكيف السريع مع التطورات الخارجية، والقدرة على استقطاب الموارد البشرية القادرة على البذل والعطاء أكثر مما يتطلبه الدور الرسمي للوظيفة[2].

أمّا على المستوى الفردي فيؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى تحسين أداء العامل وتطوير قدراته ومهاراته؛ مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيته؛ وقد يترتب عن ذلك زيادة نسبة العوائد التي يحصل عليها كالأجر والترقية[3].

[1]- Mehboob, F and Bhutto, N. A., op. cit, p 556.

[2][3]- العامري أحمد بن سالم، "سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة: دراسة استطلاعية لآراء المديرين"، المرجع السابق، ص 48.

ولتوضيح ما سبق ذكره نعرض فيما يلي أثر سلوك المواطنة التنظيمية على بعض المتغيرات كالفعالية التنظيمية ومعدل دوران العمل.

1- الفعالية التنظيمية:

لقد وصف سلوك المواطنة التنظيمية على أنَّه سلوك تطوعي إلاَّ أنّه يرفع من كفاءة وفعالية المنظمات وهذا ما سنبينه في حيثيات هذا العنصر.

من المسلم به أنّ الفعالية التنظيمية هي متغير أساسي في الدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي، وهي بُعد يهتم به لفهم القدرات الفريدة من نوعها التي تطوِّرها المنظمات لضمان الأداء الناجح، فإذا كانت المنظمة لديها إستراتيجية متينة والموارد البشرية تتماشى تبعاً لها فإنّه من المرجح أن تخلق هذه الهياكل البشرية قيمة للمنظمة مما يدفع المنظمة للاهتمام بالفعالية التي تلعب الموارد البشرية دوراً رئيسياً في عملية تقييمها[1].

وعلاوة على ذلك وجد في بيئات ذات قدرة تنافسية عالية أنَّ الأداء الجيد الذي يتماشى مع استراتيجية المؤسسة ليس كافياً لضمان الفعالية، وفي الواقع أن في مثل هذه البيئات تصبح المنظمات أكثر اعتماداً على الأفراد الذين هم على استعداد للذهاب أبعد من مهامهم الرسمية، وسلوك المواطنة التنظيمية هو بنية توضح المقصود بتجاوز المهام الرسمية[2].

(1)- Rocha, C. M. and Turner, B. A., *" Organizational Effectiveness of Athletic Departments and Coaches' Extra Role Behaviors"*, **Journal of Issues in Intercollegiate Athletics**, College Sport Research Institute, Vol. 1, 2008, p 124.
(2)- Ibid, p 125

كما أن بعض الباحثين وصفوا هذا السلوك كدور إضافي حتى يتم التمييز بينه وبين سلوك الدور الرسمي، وقد قدّم هذا النوع من السلوك في الأدب التنظيمي على أنّه نشاط اختياري تطوعي يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية[1].

فلقد اقترح **بودساكوف وآخرون** (Podsakoff et al) سبعة طرق يسهم من خلالها سلوك المواطنة التنظيمية في زيادة الفعالية التنظيمية تتمثل في الآتي:[2]

1- زيادة إنتاجية زملاء العمل.

2- تنسيق الأنشطة داخل مجموعات العمل.

3- تقليل الحاجة إلى تخصيص موارد نادرة لوظائف الصيانة.

4- زيادة قدرة المنظمات على استقطاب أفضل العمال والاحتفاظ بهم.

5- زيادة استقرار أداء المنظمة.

6- تمكين المنظمة من التكيف على نحو أكثر فعالية مع التغيرات الخارجية.

7- اطلاق الموارد حتى يمكن استغلالها لأغراض أكثر إيجابية.

إضافة إلى ذلك وحسب ما ورد عن **أورجن**[3] فإن تنسيق الأنشطة بين أعضاء الفريق وبين جماعات العمل يزداد عندما يحضر المتطوعين ويشاركون بنشاط في اجتماعات وحدة العمل، أو يتعاونوا مع أعضاء فريقهم أو أعضاء الجماعات الأخرى لتجنب وقوع مشكلة تتعلّق بالعمل.

---

(1)-Ibid, p 125

(2)(3) Mousavi Davoudi, S. M., op. cit, p 77

كما أن عملية استقطاب العمال واستبقائهم هي واحدة من المهام الأكثر أهمية في أي منظمة، ولقد طرحت هذه القضية تحدياً كبيراً لمديري الموارد البشرية بسبب الندرة النسبية لهذه الفئة من المرشحين للعمل وبالتالي أكّدت البحوث الميدانية وجود علاقة بين مهمة استقطاب العمال والاحتفاظ بهم وسلوك المواطنة التنظيمية[1].

لقد قدّم العديد من الباحثين أمثال **أورجن**، و**بودساكوف**، و**موتوديلو**، و**بورمان** و**ماكنزي** الشروح الكافية عن إمكانية سلوك الموطنة التنظيمية الرفع من مقدار المستوى التنظيمي أو الفردي للفعالية؛ فعلى سبيل المثال يمكن للموظفين ذوي الخبرة الذين يظهرون سلوك المواطنة التنظيمية زيادة إنتاجية أقرانهم الأقل خبرة من خلال تعليمهم أفضل الممارسات[2].

كما يمكن للعمال الذين يمارسون السلوك الحضاري أن يقدّموا مقترحات مفيدة لمديرهم التي من شأنها أن تزيد من الفعالية التنظيمية وتقلل من التكاليف، وتعطي فرصة أكبر للمدراء لقضاء بعض الوقت في المهام الأكثر أهمية مثل: التخطيط الإستراتيجي[3].

كما قد يعزّز سلوك المواطنة التنظيمية روح الفريق والروح المعنوية والتماسك وزيادة قدرة المنظمة على استقطاب أفضل العمال والاحتفاظ بهم. ووفقاً لهذا المنطق فإن عدد من الدراسات أظهرت أن سلوك المواطنة التنظيمية يرتبط إيجابياً بمختلف أبعاد الفعالية التنظيمية المتمثلة في: كمية الإنتاج، الكفاءة، الربحية وتخفيض التكاليف[4].

---

(1) -Ibid, p 77.
(2)(3)(4)- Podsakoff, N. P., et al, "*Individual- and Organizational-level consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis*", **Journal of Applied Psychology**, American Psychological Association, Vol. 94, No. 1, 2009, p 125.

أمّا تفاكولي فقد أوضح كيف يسهم سلوك المواطنة في زيادة الفعالية التنظيمية من خلال النقاط التالية:[1]

1- إذا كان لدى الموظف سلوك حضاري فالمدير قد يستخدم مقترحاته من أجل تحسين الفعالية التنظيمية.

2- العمال الكيسون يتجنبون إحداث المشاكل للآخرين؛ وبالتالي منع وقوع أزمة في المنظمة.

3- عندما يساعد العامل زملائه في حل مشاكل العمل يوفر المزيد من الفرص للمدير لأداء أنشطة المنظمة.

4- العمال الواعيين والفطنين يتطلبون إشرافاً ومراقبةً أقل، وخلق هذه الثقة لدى المدير تنسب لهم المزيد من المسؤولية؛ وبذلك يوفرون المزيد من الفرص والوقت للمدير حتى يتفرغ لمعالجة القضايا الهامة بالمنظمة.

5- يتولى العمال ذوي الخبرة تدريب العمال الجدد وإفادتهم، ما ينجم عنه انخفاض تكاليف المنظمة في تخصيص الموارد لتدريب عمالها.

6- تقل نسبة الصراع بين جماعات العمال الواعيين والفطنين؛ ما ينجم عنه تقليص في الوقت الذي يقضى في إدارة الصراع.

7- السلوك الحضاري والتطوع والأنشطة التعاونية في ميدان العمل تفعّل التنسيق بين أنشطة أعضاء الفريق والجماعات؛ ما يزيد من الكفاءة والفعالية.

(1)- Karfestani, Z. J., et al, "*Organizational Citizenship Behavior as an Unavoidable Necessity for increasing the Effectiveness of Organizations*" **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Institute of Interdisciplinary Business Research, Vol. 04, No. 9, January 2013, pp 844-846.

8- تعزّز سلوكات المساعدة الأخلاق والأداء الجماعي للعمل واعتماد روح الفريق ما يقوي الأداء ويساعد المنظمة على ضمان بقاء واستمرارية العمال الأكفاء.

9- أداء مهام العمال الغائبين ومساعدة من لديهم مسؤوليات ثقيلة يجعل أداء المنظمة يستقر.

10- العمال من لديهم معلومات عن سوق العمل يقدّمون اقتراحات جيدة بشأن التحسينات التنظيمية.

ووفقاً للتغييرات والتطورات التي يعرفها العصر الحالي ودخول المنظمات إلى اقتصاد موجه نحو المعرفة، تعتبر الموارد البشرية عنصراً استراتيجي أكثر حيوية في تعزيز فعالية وكفاءة المنظمات.

2- دوران العمل:

إنّ العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية ودوران العمل أمر أثار اهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة، كما اعتبر هذا النمط من السلوك الإرادي سابقة حديثة للتنبؤ بنية الدوران أو الدوران.

وبما أنّ سلوك المواطنة التنظيمية يعكس السلوك الإرادي التطوعي الذي يعود بالنفع على المنظمة، ويعكس دوران العمل الاستياء اتجاه المنظمة؛ فمن المتوقع أن تكون العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية ودوران العمل سلبية[1].

يرى بعض الباحثين أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية يدل على الشعور الحقيقي للعامل بشأن كم يرغب في المشاركة والبقاء والاستمرار في المنظمة وكم يريد أن يكون بعيداً عنها؛ وبذلك فإنّ انخفاض سلوك المواطنة التنظيمية مؤشر على رغبة العمال في الانسحاب وترك المنظمة، أمّا ارتفاع مستواها فدال على رغبة العامل في المشاركة في المنظمة والبقاء والاستمرار بالعمل فيها[2].

وانطلاقاً ممّا سبق ذكره فإنّ سلوك المواطنة التنظيمية يرتبط سلباً بنية الدوران. وفي سياق مماثل وظّف **سان** و**آري** (Sun & Aryee) المنظور العلائقي لتوضيح العلاقة بين هذين المتغيرين، وخلصا إلى أن الانخراط في سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يلبي الحاجات العلائقية للأفراد، وستزيد التكلفة النفسية إذا ترك

---

(1)- Shaiful Annuar, K., et al, "*Gender as a Moderator of the Relationship between OCB and Turnover Intention*", **Asian Social Science**, Canadian Centre of Science and Education, Vol. 5, No. 6, June 2009, p 109.

(2)- Yu-chen Wei, "*OCB and Turnover Intention: When Human Capital meets Abusive Supervision*", **Business and Information**, 2013, p 384.

الفرد المنظمة، وبالتالي فإنّ هذا النوع من السلوك سوف يحافظ على بقاء واستمرار العامل في المنظمة ويقلل من دوران العمل[1].

تبعاً لـ **هاريسون** (Harrison) يمكن النظر لسلوك المواطنة التنظيمية على أنّه أحد المراحل الأولى لعملية الانسحاب. ولشرح ذلك لابد من توضيح ما المقصود بالانسحاب؛ وهو ردود العامل التي صمّمت خصيصاً من قبله لزيادة البعد عن المنظمة؛ أي أنّه استجابة فردية تتجلّى في مجموعة من السلوكات كالتأخر والغياب والدوران؛ يعبّر العامل من خلالها عن استيائه من بيئة العمل غير المُرضية[2].

لقد افترض **ميتشل** و**لي** (Mitchell & Lee) أن عملية الانسحاب هذه تشمل أيضاً ضعف المواطنة، ومن ثَمَّ أشار **تشن** (Chen) إلى أن ضعف المواطنة التنظيمية مؤشراً على انسحاب العامل[3].

فسلوكات المواطنة التنظيمية إرادية واختيارية غير مطلوبة رسمياً من قبل صاحب العمل؛ إذ لا يمكن أن يعاقب العامل الذي يظهر مستوى ضعيف من هذه السلوكات، لذلك فعندما يلقى العمال عدم الرضا مع وظائفهم ويكونوا غير قادرين على ترك المنظمة بسبب عدم وجود فرصة عمل بديلة، فإنّهم يميلون للتعبير عن استيائهم بالحدِّ من سلوك المواطنة التنظيمية بدلاً من أداء الواجبات الرسمية بشكل سيئ، والمماطلة، والتأخر المتكرّر، والتغيب، لأنّها أمور تعرّضه للعقاب[4].

---

(1)- Ibid, p. 384.
(2)(3)(4)- Paillé, P., "*Organizational Citizenship Behavior and Employee Retention: How Important are Turnover Cognitions?*", **The International Journal of Human Resource Management**, University Laval, Canada, 17 Jul 2012, p 3.

وبالتالي يمكن اعتبار الانخفاض في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل العامل كإشارة على بداية انسحابه عن مكان العمل؛ أي أنّه كلما انخفض سلوك المواطنة التنظيمية زاد معدل دوران العمل[1].

ولقد أشار **تشن وآخرون**[2] إلى أنّ المنظمات التي لديها مستويات عالية من سلوك المواطنة التنظيمية سوف يكون لديها مستويات منخفضة من الدوران؛ نتيجة التفاعلات بين العمال الذين يظهرون مستويات عالية من هذا السلوك، والذي قد يعزّز جاذبية الجماعة وتماسكها ومن ثمَّ التقليل من الدوران الإرادي.

وأوضح **أورجن**[3] أيضاً أن سلوكات المساعدة يمكن أن تعزّز الروح المعنوية والتماسك الجماعي والشعور بالانتماء للفريق، كل هذا من شأنه أن يساعد المنظمة على استبقاء عمالها.

وانطلاقاً ممَّا ذكر سابقاً فإنَّ ممارسة العمال لسلوك المواطنة التنظيمية؛ له الأثر الإيجابي على الفرد والمنظمة؛ كزيادة الفعالية التنظيمية وخفض معدل دوران العمل.

---

[1][2][3]-Ibid, p 4.

الخلاصة:

إنّ سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك اختياري تطوعي يقوم به العامل بإرادته، ولا يدخل ضمن متطلبات الدور الرسمي للوظيفة ، ولا ضمن نظام المكافأة لكنّه يعود بالنفع والفائدة على المنظمة. وقد حاز على اهتمام الكثير من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي؛ بغية تعريفه وتحديد أبعاده التي اختلفت من باحث لآخر.

فهناك من صنّف هذا النمط من السلوك إلى فردي يهدف إلى مساعدة زملاء العمل، ومنظمي يتجلّى في سلوك المساعدة الموجه نحو المنظمة بشكل عام. وقد صنّفه آخرون إلى خمسة أبعاد تتضمن الإيثار، والكياسة، والسلوك الحضاري ووعي الضمير والروح الرياضية.

كما اختلف الباحثون في المدخل النظري الذي انطلقوا منه لدراسة سلوك المواطنة التنظيمية، فمنهم من اعتمد على منظور التبادل الاجتماعي باعتبار أن هذا السلوك يعكس رد العمال بالمثل على المعاملة العادلة، والدعم الذي يتلقونه من قبل رؤسائهم. ونظر عدد آخر من الباحثين إلى سلوك المواطنة التنظيمية باعتباره جهد تعاوني من قبل أفراد المنظمة لتحقيق الصالح العام.

إنّ هذا النمط من السلوك كغيره من المتغيرات التنظيمية له محدّدات وآثار أمّا عن محدّداته فتتمثل في أسلوب القيادة، والعدالة التنظيمية، والثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي وغيرهم، بينما تتمثل آثاره في الفعالية التنظيمية، وأداء العامل وتقييم الأداء ومعدل دوران العمل.

وممّا سبق يتضح أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك يَنْشَأ في ظل ظروف معينة، وله نتائج إيجابية بالنسبة للفرد والمنظمة كزيادة الكفاءة والفعالية وخفض معدل دوران العمل.

الجانب الميداني

الفصل الرابع

خصائص ميدان الدراسة

أولاً:. التعريف بميدان الدراسة .

ثانياً:. مستوى العدالة التنظيمية في ميدان الدراسة .

ثالثاً:. مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس

من قبل العمال في ميدان الدراسة .

تمهيد:

إنّ وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي هي مؤسسة ذات طابع علمي تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، هدفها البحث في الطاقات المتجددة في المناطق الصحراوية كالطاقة الشمسية وطاقة الرياح، وهي بمثابة ميدان الدّراسة الحالية، ويمثل عمالها المبحوثين الذين سنتعرف من خلال وجهات نظرهم على مستوى العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) في وحدة البحث وكذا معرفة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، السلوك الحضاري وعي الضمير) الممارس من قبل عمالها.

أولاً:- التعريف بميدان الدراسة

يتمثل ميدان هذه في وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي وهي مؤسسة تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي هدفها البحث في الطاقات المتجددة كالطاقة الشمسية وطاقة الرياح، وتطوير أجهزة ووسائل تمكّن من استغلالها في المجالات المختلفة للحياة، والإسهام في التنمية الاقتصادية.

كما تتكون وحدة البحث هذه من هيكل مادي يتمثل في غرفة للاستقبال والتوجيه، والإدارة، ومقاطعتين؛ واحدة للتحويلات الكهروضوئية والأخرى للتحويلات الحرارية والكهروحرارية، وتضم كل واحدة منهما مخابر وورشات.

ويوجد بها أيضاً فرع خاص يشتمل على مكتبة بها عدد من الكتب ودراسات الدكتوراه والماجستير المتعلقة بالمجال الطاقوي، وكذا قاعة للمحاضرات، وقاعة للأنترنت، ومحل للوجبات السريعة.

إضافة إلى وجود ساحة واسعة تستغل كميدان للبحث والتجربة وتجسيد المشاريع الإبداعية باستخدام عدة وسائل مختلفة الأشكال والأحجام.

أمّا عن الهياكل البشرية للوحدة فتضم فئتين؛ فئة الباحثين، وفئة عمال الدعم (التقنيين والإداريين). وتوضح الجداول الموالية خصائص هذه الموارد البشرية المكونة لوحدة البحث في الطاقات المتجددة.

الجدول رقم (2)

يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمتغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	48	64.86
أنثى	26	35.14
المجموع	74	%100

انطلاقا من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 64.86% من عمال الوحدة ذكوراً ونسبة 35.14% إناثاً.

ويعود ارتفاع نسبة الذكور في هذه المؤسسة على نسبة الإناث إلى الأسباب التالية:

ـ طبيعة عمل الباحث في المجال الطاقوي؛ التي تتطلب جهد وقوة جسدية لتحمل المشقة والتعب، والتي لا تتناسب مع خصائص المرأة البدنية. رغم وجود عدد من الباحثات .

ـ أعمال الصيانة والتقانة التي تحتاج إليها المؤسسة بشكل كبير بسبب وجود تلك الوسائل والآلات الخاصة بالعمل الطاقوي، وهذا النمط من العمل يغلب عليه الجنس الذكوري.

ـ أمّا العاملات في المؤسسة فأغلبهن يشغلن الوظائف الإدارية كالسكيرتارية والمحاسبة إلى جانب العمال الذكور.

الجدول رقم (3)

يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمتغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة %
30-18	18	24.32
31 فما فوق	56	75.68
المجموع	74	%100

يتضح من الجدول أعلاه انخفاض فئة العمال الشباب، وارتفاع نسبة المتجاوزين لتلك المرحلة من العمر، ويرجع ذلك لكون أغلب الملتحقين بالوحدة لابدّ أن يكون حاملين لشهادة الماجستير والدكتوراه وإتمامهم للدراسات العليا في التخصصات العلمية ما يجعلهم يصلون إلى عمر يفوق الثلاثين. أضف إلى ذلك مدة أداء واجب الخدمة الوطنية بالنسبة للذكور ما يجعلهم يعملون بالوحدة وهم قد تجاوز مرحلة الشباب.

كما أن هناك من العمال من عمل بالوحدة لسنين حتى تقدّم به العمر إلى ما فوق الثلاثين، وتفسر نسبة 24.32% من الشباب كون أن هناك من العمال من التحقوا بالوحدة في سن أصغر خصوصاً بالوظائف غير المتعلقة بالبحث كالإدارة والبستنة والسياقة التي لا تحتاج إلاّ لمستوى تعليمي منخفض كشهادة كفاءة مهنية أو شهادة تقني.

الجدول رقم (4)

يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل اعلمي	التكرار	النسبة %
دراسات عليا	32	43.24
ليسانس	10	13.51
مهندس دولة	02	2.70
بكالوريا	15	20.27
تقني سامي	04	5.41
أقل من الثالثة ثانوي	11	14.86
المجموع	74	%100

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح لنا أن غالبية عمال الوحدة حاملين لشهادات الدراسات العليا (الماجستير والدكتوراه) بنسبة 42.24%؛ وذلك يعكس طبيعة الوظيفة الأساسية للوحدة فهي تتخصص في مجال البحث في الطاقات المتجددة الذي يتطلب عمال أو باحثين ذوو مستويات تعليمية عليا.

أمّا بقية العمال فمنهم من لديه شهادة ليسانس، بكالوريا، مهندس دولة، تقني سامي، أو مستوى الثالثة ثانوي فما دون ذلك يشغلون وظائف كعون الوقاية والأمن، والبستنة، وسائق، ومعاون بحث، وملحق إداري، وسكيرتارية، ومهندس دعم البحث.

الجدول رقم (5)

يمثل توزيع أفراد المجتمع حسب متغير نوع الوظيفة.

نوع الوظيفة	التكرار	النسبة %
باحث	33	44.59
عامل دعم	41	55.41
المجموع	74	%100

يبين الجدول أعلاه ارتفاع نسبة عمال الدعم بـ 55.41% عن فئة الباحثين بـ 44.59% وهذا لا يعكس ما هو موجود بالفعل في وحدة البحث؛ لأن عدد الباحثين في الواقع يفوق عدد عمال الدعم.

إنّ انخفاض عدد الباحثين عن عمال الدعم المبين في الجدول يرجع إلى كون عدد كبير من الباحثين حديثي العمل بالوحدة ومدة عملهم لا تتجاوز العامين.

إضافة إلى أن بعضاً منهم مسجلين كعمال بالوحدة ولا يتواجدون بها في غالب الأوقات بسبب الدراسة في دول أخرى كفرنسا وألمانيا.

وبالتالي تمّ استبعادهم من مجتمع الدراسة بحجة أنّهم غير مؤهلين للإدلاء بوجهة نظرهم وإعطاء صورة واضحة عن تقييمهم للعدالة التنظيمية، لحداثة تواجدهم بوحدة البحث أو لعدم تواجدهم بها إلا أحياناً قليلة.

الجدول رقم (6)

يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمتغير مدة العمل.

مدة العمل (بالسنوات)	التكرار	النسبة %
[3 - 10]	58	78.38
[11 - 18]	10	13.51
أكثر من 18 سنة	06	8.11
المجموع	74	100 %

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن غالبية العمال تتراوح مدة عملهم بالوحدة ما بين 3 سنوات إلى 10 سنوات؛ وهذا يعني أن عدد كبير منهم قد التحق بالوحدة بعد أن أنشأت بشكلها الجديد بناءاً على القرار الوزاري رقم 76 بتاريخ 22 ماي 2004م.

والأقلية منهم فقط من عمل بها سابقاً تحت اسم وحدة الطاقة الشمسية، واستمر بالعمل فيها حتى بعد تجديدها وما لقيته من اهتمام وعناية وتطوير وتحديث من قبل الدولة للقيام بعمليات البحث التي تدخل ضمن البرنامج الوطني للبحث العلمي في الطاقات المتجددة المسطر من طرف الدولة.

الجدول رقم (7)

يمثل توزيع أفراد المجتمع حسب عدد الدورات التدريبية.

عدد الدورات التدريبية	التكرار	النسبة %
ولا دورة	55	74.32
دورة إلى 5 دورات	18	24.33
أكثر من 5 دورات	01	1.35
المجموع	74	%100

يتضح من بيانات الجدول السابق أن غالبية عمال الوحدة وبنسبة %74.32 لم يحصلواْ على دورات تدريبية في مجال العمل لا الباحثين ولا الإداريين ولا حتى المكلفين بأعمال الصيانة والتقانة. رغم أن البحث في مجال الطاقة يحتاج إلى تدريب العمال على كيفية استخدام بعض الآلات وطريقة التعامل معها بشكل صحيح لمواكبة التطور التكنولوجي، والوصول إلى نتائج إيجابية. وكذلك أعمال الصيانة ليست بالأمر الهين، فلا بدّ أن يعرف العامل المكلف بها تركيبة هذه الآلات وكيفية إصلاحها؛ حتى يتمكن من أداء عمله بالشكل المطلوب.

إنّ الجانب الأكبر من مسؤولية التدريب يقع على عاتق الإدارة العليا باعتبارها المسئولة عن تطوير العمل بالمنظمة، وتحقيق أهدافها من خلال رفع مستوى أداء العمال في كافة المستويات الوظيفية.

فالتدريب أمر ضروري لتجديد معارف العمال وإكسابهم المهارة والكفاءة في العمل؛ ومن ثمّ تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

وبالتالي فإنّ عدم حصول عمال الوحدة على التدريب المتجدد والمستمر يولد لديهم إحساس بالإهمال واللامبالاة من قبل الإدارة بشؤونهم؛ مما قد يؤثر سلباً على تقييمهم للعدالة التنظيمية.

الجدول رقم (8)

يمثل توزيع أفراد المجتمع حسب رواتبهم.

الراتب	التكرار	النسبة %
أقل من 50.000 دج	37	50
أكثر من 50.000 دج	37	50
المجموع	74	%100

تبين بيانات الجدول أن 50% من العمال يتقاضون راتباً يفوق 50.000دج والنصف الآخر يتقاضى راتباً أقل من ذلك.

وهذا يرجع إلى سبب واضح وهو أن كل الباحثين بالوحدة يتقاضواْ راتباً يفوق 50.000دج نظراً لمستوياتهم التعليمية العليا ولقيمة العمل الذي يقومون به.

إضافة إلى أن بعض الإداريين والتقنيين من تمت ترقيتهم؛ وبالتالي زيد في راتبهم ليفوق 50.000 دج.

أمّا النصف الآخر فهم من عمال الدعم بالوحدة وغالبيتهم من يتقاضواْ أجراً يقل عن 50.000دج حسب مستواهم العلمي ليسانس فما دون ذلك والمركز الوظيفي الذي يشغلونه.

ثانياً:- مستوى العدالة التنظيمية في ميدان الدراسة

نتعرف على مستوى العدالة التنظيمية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي من وجهة نظر عمالها؛ بحيث نتوصل من خلال آرائهم إلى مدى توافر العدالة على مستوى التوزيع والإجراء والمعاملة.

1- العدالة التوزيعية:

تشير العدالة التوزيعية إلى وجهة نظر العمال حول عدالة توزيع العوائد كالأجر والحوافز والمكافآت والترقية.

الجدول رقم (9)

يوضح وجهة نظر أفراد المجتمع حول تناسب الأجر والجهد المبذول.

تناسب الأجر والجهد	التكرار	النسبة %
نعم	13	17.57
لا	42	56.76
إلى حد ما	19	25.67
المجموع	74	%100

من خلال الجدول يتبين أن غالبية عمال وحدة البحث وبنسبة 56.76% يرواْ أن الأجر الذي يتقاضونه لا يتناسب والجهد الذي يبذلونه، أمّا البعض الآخر فيرى أن هناك تناسب بين الأجر الجهد المبذول وهم يمثلون نسبة 17.57%، بينما يرى البقية أن هذا التناسب بين الجهد والأجر فهو موجود إلى حد ما وهؤلاء يمثلون نسبة 25.57%.

وانطلاقا من قراءة بيانات الجدول يتضح أن أغلب العمال لا يتناسب أجرهم مع ما يسهمون به من عمل داخل الوحدة؛ أي أن مدخلاتهم تفوق عوائدهم، أو أن عوائدهم تفوق مدخلاتهم خاصة الباحثين الذين يتقاضون أجراً يفوق 50.000دج نتيجة مؤهلهم العلمي ومركزهم الوظيفي.

وقد يكون ما يبدلونه من جهد أقل مما يحصلون عليه من أجر مقابل ذلك وهذا بالتحديد ما صرّح به بعض من تلك الفئة.

كما أن هناك من عمال وحدة البحث من يرى وجود عدالة توزيعية فيما يتعلق بالأجر. رغم ذلك فإنّ البيانات بشكل عام تشير إلى انخفاض في مستوى العدالة التوزيعية بالوحدة.

الجدول رقم (10)

يوضح رأي عمال الوحدة بشأن مدى مناسبة الحوافز التي يحصلون عليها.

الحوافز مناسبة	التكرار	النسبة %
نعم	11	14.86
لا	54	72.97
إلى حد ما	09	12.16
المجموع	74	%100

من بيانات الجدول أعلاه يتضح أن أغلب عمال الوحدة وبنسبة %72.97 يروا بأن الحوافز التي يحصلون عليها غير مناسبة؛ أي أنّها غير كافية لتحدث مفعولها وتحفّزهم على البذل والعطاء أكثر.

وبالأخص في منظمة ذات طابع علمي كهذه هدفها البحث وتقديم المشاريع التي تعود بالنفع على الدولة بالكامل وتنمي اقتصادها.

وهذا يشير إلى ضعف التحفيز المادي والمعنوي كالزيادة في الأجر، وإعطاء جوائز وشهادات تقديرية اعترافاً بحسن الأداء وغيرها من العوامل المحفّزة التي ترفع من الروح المعنوية للعمال، وتزيد من كفاءة وجودة الأداء؛ ما يجعل الوحدة ذات دور هام وفاعلية في المجتمع.

وبالتالي فإنّ بيانات الجدول تظهر انخفاضا في عدالة توزيع الحوافز بوحدة البحث في الطاقات المتجددة.

الجدول رقم (11)

يوضح وجهة نظر العمال حول عدالة توزيع المكافأة.

عدالة المكافأة	التكرار	النسبة %
نعم	08	10.81
لا	66	89.19
المجموع	74	%100

من بيانات الجدول يتضح أن غالبية عمال الوحدة وبنسبة 89.19% يرون بأن المكافآت لا تقدم لمستحقيها، وهذا يشير إلى أن هناك بعض العمال من يقدّم الأفضل للوحدة، ويؤدي وظيفته على أحسن وجه، ويلتزم بواجباته، ولكنه لا يستوفي حقه في المكافأة، ولا يكفأ على أدائه الجيد ومشاركته الفعّالة.

وهذا ما يضعف من الأداء العام للوحدة، ويشكل وجهة النظر السلبية هذه نحو عدالة المكافأة، وبالتحديد إن تمت مكافأة البعض من هم أقل أداءً ومشاركة. وهذا كله يشير إلى انخفاض في مستوى عدالة توزيع المكافأة.

الجدول رقم (12)

يوضح وجهة نظر المبحوثين بشأن شكوى بعض عمال الوحدة من سوء توزيع المكافآت.

الشكوى من سوء توزيع المكافآت	التكرار	النسبة %
نعم	67	90.54
لا	07	9.46
المجموع	74	%100

انطلاقا من بيانات الجدول يبدوا أن معظم المبحوثين وبنسبة 90.54% أكّدوا شكوى بعض عمال الوحدة من سوء توزيع المكافآت؛ أي أن هناك بعض العمال بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي من يستحقون المكافأة ولكن لا يحصلون عليها تهميشاً من إدارة مؤسستهم لما يبذلونه من مجهودات؛ وهذا ما يكبح تلك الرغبة للإبداع وتطوير الأداء.

كما أن عدم حصول العمال على المكافأة يؤثر على تقييمهم لعدالة التوزيع ووجهة نظرهم هذه تثبت انخفاض في مستوى عدالة توزيع المكافآت.

الجدول رقم (13)

يوضح رأي العمال بشأن ترقية كل عامل استوفى الشروط المنصوص عليها في نظام الوحدة.

ترقية من استوفى الشروط	التكرار	النسبة %
نعم	11	14.86
لا	63	85.14
المجموع	74	%100

ما هو واضح من بيانات الجدول أن معظم العمال وبنسبة 85.14% يروا بأنّه لا تتم بالوحدة ترقية كل عامل استوفى الشروط المنصوص عليها في نظام المؤسسة.

حيث يُرَقّى الباحثين حسب المستوى التعليمي (الشهادة العلمية التي يحملها ماجستير فما فوق) من مكلف بالدراسات إلى ملحق بالبحث، مكلف بالبحث، أستاذ بحث ب، أستاذ بحث أ، ثمّ إلى مدير بحث. أمّا فئة عمال الدعم فترقيتهم تكون حسب الأقدمية والكفاءة (التأهيل).

وما تشير إليه بيانات الجدول أن هناك من الباحثين من له مستوى علمي يؤهله لتقلّد مركز أعلى وله الحق في الحصول على ترقية ولم يتم ذلك.

كما أن هناك من العمال الإداريين والتقنيين من لديه الأقدمية والخبرة الكافية لكي يرقى إلى منصب أعلى مرتبة ولكنه لم يحصل على هذه الترقية، وهذا من المؤكد له أثر على تقييم العمال للعدالة التوزيعية بالوحدة.

الجدول رقم (14)

يوضح رأي المبحوثين بشأن شكوى بعض عمال الوحدة من التأخير في الترقية.

الشكوى من التأخير في الترقية	التكرار	النسبة %
نعم	65	87.84
لا	09	12.16
المجموع	74	%100

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن غالبية العمال وبنسبة 87.84% يؤكدون شكوى بعض زملائهم من التأخير في الترقية؛ أي أنهم قد استوفوا الشروط المنصوص عليها في نظام الوحدة ولم تتم ترقيتهم بعد بسبب إهمال الإدارة لهم وعدم اهتمامها بشؤونهم، وعدم التزامها بما جاء في مضمون النظام المتبع، وهذا يزعزع ثقة العامل بالإدارة ويولّد لديه إحساس بانعدام العدالة.

انطلاقا من تحليلات الجداول السابق يتضح أن هناك انخفاض في مستوى العدالة التوزيعية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بولاية أدرار وذلك من خلال وجهة نظر عمالها.

2- العدالة الإجرائية:

تعكس العدالة الإجرائية وجهة نظر العامل بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي حول عدالة الإجراءات المتبعة في هذه المؤسسة؛ كإجراءات الترقية، وأسس تحديد مستحقي المكافآت، ومعايير تقييم الأداء، وإمكانية الطعن في القرارات المتخذة.

الجدول رقم (15)

يوضح وجهة نظر العمال بشأن عدالة إجراءات الترقية المتبعة بالوحدة.

عدالة إجراءات الترقية	التكرار	النسبة %
نعم	16	21.62
لا	58	78.38
المجموع	74	%100

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن غالبية العمال وبنسبة 78.38% يروا بأن إجراءات الترقية المتبعة في الوحدة غير عادلة. بينما يرى البعض الآخر وبنسبة 21.62% بأنّها عادلة ومنصفة.

إن إقرار غالبية عمال الوحدة بعدم عدالة إجراءات الترقية المتبعة بمنظمتهم يرجع لعدم إقدام إدارة الوحدة بترقية كل من استوفى الشروط المنصوص عليها في نظام المؤسسة، إضافة إلى شكوى عمالها من التأخير في الترقية.

وهذه العوامل تؤثر على تقييم العمال لعدالة إجراءات الترقية، ويجعلهم يشعرون بتحيز الإجراءات وعدم اهتمام الإدارة بأمر ترقيتهم ما يولّد لديهم إحساس بانخفاض مستوى العدالة الإجرائية.

الجدول رقم (16)

يوضح وجهة نظر العمال حول عدالة أسس تحديد مستحقي المكافآت.

عدالة أسس تحديد مستحقي المكافأة	التكرار	النسبة %
نعم	11	14.86
لا	63	85.14
المجموع	74	%100

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 85.14% من العمال وهم يمثلون الغالبية يروا بأنّ إدارة وحدة البحث لا تعتمد على أسس عادلة في تحديد مستحقي المكافأة وذلك يعود للأسباب التالية:

ـ إهمال إدارة الوحدة لمجهودات عمالها وعدم اهتمامها بما يقدمونه من مشاركة فعّالة.

ـ عدم كفاية التحفيز المادي والمعنوي.

ـ مكافأة البعض القليل وترك الأغلبية يشير إلى تحيز إجراءات توزيع المكافآت.

ووفقاً لما سبق ذكره فإن كل هذه العوامل مجتمعة كافية لتكوين وجهة نظر سلبية تجاه عدالة أسس تحديد مستحقي المكافآت.

وخلاصة القول أن غالبية عمال وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بولاية أدرار يشعرون بعدم عدالة إجراءات تحديد مستحقي المكافأة.

الجدول رقم (17)

يبين وجهة نظر المبحوثين بشأن وضوح معايير تقييم الأداء بالوحدة.

وضوح معايير تقييم الأداء	التكرار	النسبة %
نعم	17	22.97
لا	57	77.03
المجموع	74	%100

من بيانات الجدول أعلاه يتضح أن 22.97% من العمال فقط من يرواْ أن معايير تقييم الأداء واضحة، وفي المقابل نجد أن نسبة 77.03% من العمال أي الغالبية من يرواْ بأنّ معايير تقييم الأداء بالوحدة غير واضحة؛ وهذا ينعكس سلباً على العامل فكيف له أن ينمي ذاته ويرفع ويحسن من أدائه، فمعرفته للمعايير والأسس التي يستند عليها في تقييم أدائه؛ تدفعه لبذل جهد أكبر والبحث عن سبل تساعده في تطوير مهاراته، وزيادة معرفته بدوره ووظيفته حتى يؤديها بالشكل المطلوب وبالطريقة الصحيحة؛ مما يجعل تقييمه من قبل الإدارة جيداً وبالصورة الإيجابية التي يرجوها.

كما أن عدم وضوح معايير تقييم الأداء بالوحدة وعدم توفر المعلومات الكافية حولها يجعل العمال يشعرون بعدم نزاهة إجراءات تقييم الأداء.

الجدول رقم (18)

يوضح وجهة نظر العمال بشأن عدالة إجراءات تقييم الأداء

عدالة إجراءات تقييم الأداء	التكرار	النسبة %
نعم	20	27.03
لا	54	72.97
المجموع	74	%100

وفقاً لبيانات الجدول أعلاه فإن غالبية العمال وبنسبة 72.97% تبين وجهة نظرهم عدم نزاهة إجراءات تقييم الأداء بالوحدة؛ أي عدم اعتماد الإدارة على نفس المعايير لتقييم أداء العمال الذين هم من نفس المركز الوظيفي، وعدم استخدامها لنفس الإجراءات في ذلك؛ مما يجعل منها إجراءات متحيزة وهذا ما يؤكد إقرار معظم العمال بعدم وضوحها.

إن عدم وضوح معايير تقييم الأداء وعدم نزاهتها وتحيزها يخلق الريبة في نفوس العمال، وعدم الثقة في إدارة الوحدة؛ وبالتالي عدم إدراك العدالة الإجرائية.

الجدول رقم (19)

يوضح وجهة نظر العمال حول إمكانية الطعن في القرارات المتخذة.

إمكانية الطعن في القرارات المتخذة	التكرار	النسبة %
نعم	30	40.54
لا	44	59.46
المجموع	74	%100

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 40.54% من العمال أقروا بإمكانية الطعن في القرارات المتخذة في الوحدة؛ وهذا يشير إلى أن هناك استيفاء لقاعدة من القواعد الست في نموذج لفنتال للعدالة الإجرائية فيما يتعلق بهذا الجانب، وتتمثل في قابلية التصحيح بشرط وجود حجة ودليل يدعم احتجاج العامل.

ومن جهة أخرى نجد أن نسبة 59.46% من العمال وهم الغالبية يؤكدون انعدام إمكانية الطعن في القرارات المتخذة بالوحدة، وذلك قد يكون لأحد الأسباب الآتية:

- عدم تقديم العامل لأدلة كافية تمكنه من حق الطعن في القرار.

- تحيز إدارة الوحدة؛ بحيث تسمح لفئة من العمال بالطعن في القرار ولا تسمح لفئة أخرى.

وانطلاقا من هذا التحليل يمكن القول أن هناك عدالة إجرائية بدرجة متوسطة فيما يتعلق بإمكانية الطعن في القرار.

3- العدالة التعاملية:

ويقصد بالعدالة التعاملية وجهة نظر عمال وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي حول عدالة المعاملة التي يتلقونها من قبل إدارة الوحدة.

الجدول رقم (20)

يوضح رأي العمال بشأن تزوُّدهم بالمعلومات الخاصة بالعمل من قبل إدارة الوحدة.

التزود بالمعلومات الخاصة بالعمل من قبل الإدارة	التكرار	النسبة %
نعم	17	22.97
لا	57	77.03
المجموع	74	%100

انطلاقا من بيانات الجدول يتضح أن غالبية العمال وبنسبة 77.03% يُدلون بوجهة نظرهم حول عدم تزودهم بالمعلومات المتعلقة بسير العمل من قبل إدارة الوحدة، وعدم توفر المعلومات الخاصة بمختلف الوظائف والأدوار.

وبالتالي لا يمكن للعامل أن يلمَّ بكل جوانب دوره أو أن يعرف كيفية أداء وظيفته على الشكل الصحيح والمطلوب، ووجهة النظر السلبية هذه لدى العمال حول مدى توفر المعرفة التنظيمية تعكس عدم اهتمام إدارة الوحدة بجانب الإعلام داخل المنظمة الذي تستطيع من خلاله أن تنشر كل المعلومات الخاصة بالأدوار وما تشتمل عليه من مهام وكيفيات أدائها في الوسط العمالي.

إنّ عدم توفر المعرفة والمعلومات الكافية حول سير العمل بالوحدة يشير إلى عدم عدالة المعلومات التي تعتبر جانب من جوانب العدالة التعاملية.

الجدول رقم (21)

يوضح وجهة نظر عمال الوحدة بشأن فرصة المشاركة في صنع القرارات.

فرصة المشاركة في صنع القرارات	التكرار	النسبة %
نعم	14	18.92
لا	60	81.08
المجموع	74	%100

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 81.08% من العمال يؤكدون عدم حصولهم على فرصة المشاركة في صنع القرارات داخل وحدة البحث؛ أي أن العمال لا يحضون بأية فرصة للتعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم فيما يتعلق بسير العمل داخل الوحدة، كالمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بتوزيع أعباء العمل، وقرارات توزيع العوائد وغيرها.

إنّ الاهتمام برأي العامل في اتخاذ هذه القرارات يرفع من ثقته في الإدارة ويزيد من مستوى رضاه عن العمل. أما عدم إتاحة الفرصة أمام العمال للتعبير عن آرائهم والمشاركة في صناعة القرارات يجعلهم لا يشعرون بالعدالة في أي إجراء لا يلبي حاجياتهم ولا يعبر عن اهتماماتهم، وهذا له تأثير على تقييم العمال للعدالة التنظيمية؛ بحيث لا يدركون العدالة على مستوى التوزيع كالأجر والمكافآت ولا على مستوى الإجراءات كإجراءات الترقية ومعايير تقييم الأداء وغيرها.

كما أن عدم مشاركة العمال في صناعة القرارات توحي بانخفاض مستوى عدالة المعاملة التي يتلقونها بالوحدة.

الجدول رقم (22)

يوضح رأي العمال حول اهتمام إدارة الوحدة بانشغالاتهم.

اهتمام إدارة الوحدة بانشغالات العمال	التكرار	النسبة %
نعم	17	22.97
لا	57	77.03
المجموع	74	%100

من بيانات الجدول يتضح أن غالبية العمال وبنسبة 77.03% عبّروا عن وجهة نظرهم بعدم اهتمام إدارة الوحدة بانشغالاتهم؛ وهذا ينعكس سلباً على تقييمهم للعدالة التنظيمية.

مع العلم أن اهتمام الإدارة بالعمال وشؤونهم يرفع من روحهم المعنوية ويزيد من إنتاجيتهم ويحسن من أدائهم، ويزيد من درجة قبول العامل لقيم وأهداف منظمته وارتباطه بها، وإبداء رغبة قوية بالاستمرار في عضويتها؛ لأن ذلك بمثابة التحفيز المعنوي لهم. أما عدم اهتمام الإدارة بعمالها فيضعف من أدائهم ويؤدي إلى انخفاض رضاهم الوظيفي؛ وبالتالي التقليل من فرصة تحقيق أهداف المؤسسة.

كما أنّ إقرار بعضاً من عمال الوحدة بوجود اهتمام من قبل الإدارة بهم وإنكار الغالبية لذلك؛ يدل على المعاملة غير المنصفة تجاه معظم العمال، وهذا ما يشير إلى انخفاض مستوى العدالة التعاملية في هذه المؤسسة.

الجدول رقم (23)

يبين وجهة نظر العمال حول حرص المدير على تقديم النصح والمشورة لهم.

تلقي النصح والمشورة من قبل المدير	التكرار	النسبة %
نعم	24	32.43
لا	50	67.57
المجموع	74	%100

من خلال بيانات الجدول السابق يتضح أن 32.43% من العمال عبروا عن وجهة نظرهم بحرص مدير الوحدة بتقديم النصح والمشورة لهم، أمّا نسبة 67.57% منهم وهم يمثلون الغالبية فلقد أكّدواْ عدم حرص المدير على توجهيهم وإرشادهم.

إنّ قلة من العمال من أكّدواْ اهتمام المدير وحرصه على توجيه وإرشاد مرؤوسيه من خلال الجولات التفقدية للعمل التي يقوم بها في الوحدة والتي يمكن أن يقوم في أثناءها بتقدم النصح وبعض الإرشادات للعمال عن كيفية أداء بعض الأعمال وإنجاز المشاريع وغيرها من الأمور المتعلقة بسير العمل.

بينما أكّد الغالبية من عمال الوحدة عن عدم تلقيهم للنصح والمشورة من قبل المدير فهذا يشير إلى أن تلك الجولات التفقدية لا تفيدهم بأي شيء في مجال العمل بحيث لا يقدم لهم المدير المعلومات والإرشاد والتوجيه الكافي الذي يساعدهم في أداء وظائفهم على نحو أفضل أو إنجاز مشاريعهم.

وانطلاقاً من التحليل السابق يمكننا القول أن هناك إدراك للعدالة بدرجة منخفضة فيما يتعلق بجانب معاملة المدير لعماله من خلال تقديم النصح والتوجيه لهم.

الجدول رقم (24)

يوضح وجهة نظر العمال بشأن عمومية القرارات الإدارية.

تطبيق القرارات الإدارية على كل العمال بلا استثناء	التكرار	النسبة %
نعم	13	17.57
لا	61	82.43
المجموع	74	%100

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 82.43% من العمال يروا بأن القرارات الإدارية في الوحدة لا تطبق على كل العمال؛ أي أنّها غير نزيهة ومتحيزة.

إن تطبيق القرارات على بعض العمال وعدم تطبيقها على البعض الآخر أو اتباع إجراءات معينة في تطبيق قرار ما، وإتباع إجراءات مختلفة في تطبيق نفس القرار على عامل آخر من نفس المستوى الوظيفي سواء من فئة الباحثين أو من فئة عمال الدعم، يوحي بالتحيز في تطبيق القرارات على العمال ممّا يجعلهم يشعرون بعدم عدالة المعاملة التي يتلقونها من إدارة الوحدة.

بصفة عامة ومن خلال تحليل نتائج الجداول السابقة المتعلقة بالعدالة التنظيمية، يتبين لنا أن هناك انخفاض في مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث التوزيعية والإجرائية، والتعاملية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بولاية أدرار.

ثالثاً:ـ مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في ميدان الدراسة

تظهر المواطنة التنظيمية في السلوك الاختياري التطوعي للعامل في وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي الموجه نحو مساعدة زملائه العمال وإدارة الوحدة من أجل الرفع من كفاءة المنظمة وفعاليتها.

ومن أبعاد هذا السلوك: الإيثار، والكياسة، والسلوك الحضاري، والروح الرياضية، ووعي الضمير.

1- الإيثار:

هو السلوك التطوعي للعامل بوحدة البحث الموجه نحو مساعدة زملائه فيما يتعلّق بالعمل كأداء عمل الزميل الغائب، ومساعدة زملائه من لديهم أعباء عمل كثير، وإفادة العامل الجديد وتوجيهه حتى ولو لم يطلب منه ذلك، وإظهار ناتج عمل الفريق أكثر من إظهار المساهمة الفردية.

وتوضح الجداول الموالية مستوى ممارسة العمال بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي للسلوك الذي يعكس بعد الإيثار.

الجدول رقم (25)

يوضح مدى أداء العامل لعمل زميله في حالة الغياب.

أداء عمل الزميل في حالة الغياب	التكرار	النسبة %
نعم	46	62.16
لا	28	37.84
المجموع	74	%100

يتبين من بيانات الجدول أن 62.16% من العمال يقومون بتأدية أعمال زملائهم في حالة غيابهم عن العمل إن طلب منهم ذلك أم لا.

وبالأخص على مستوى فئة الباحثين لكون العمل يكون ضمن الفريق، فهذه المساعدة تقدّم للزميل وتعود بالنفع على المنظمة لكي لا تبقى الأعمال متأخرة. كما أن هذا النوع من المساعدة يجعل الفريق متماسكاً ويعمل من أجل هدف واحد.

وفي المقابل نجد أن نسبة 37.84% من العمال لا يقومون بهذا السلوك باعتبار أن لديهم ما يكفي من الأعمال لينجزونها وليس لديهم وقت إضافي لإنجاز عمل الزميل الغائب، وآخرون يرواْ أنّه على كل فرد أن يتحمّل مسئولية أدائه لعمله ومسئولية غيابه، ولا يقدمون على تأدية عمل هذا الزميل الغائب وإن كان لديهم وقت لفعل ذلك.

الجدول رقم (26)

يوضح مدى إفادة العمال لزملائهم الجدد بالخبرة المكتسبة.

إفادة العمال الجدد بالخبرة المكتسبة	التكرار	النسبة %
نعم	69	93.24
لا	05	6.76
المجموع	74	%100

من بيانات الجدول يتضح أن غالبية العمال وبنسبة 93.24% يُقدمون على إفادة زملائهم الجدد بما اكتسبوه من خبرة في مجال العمل سواءً ما تعلّق بالبحث في الطاقات المتجددة أو ما اتصل بأعمال الإدارة والتقانة، ويبادرون لتقديم هذه المساعدة سواءً كلّفوا بها من قبل الإدارة وحتى ولو لم يطلب منهم ذلك.

فالعامل الجديد يكون في بدايات تشغيله كثير السؤال عن كيفية أداء العمل ويحاول أن يحصل على معلومات كافية من زملائه الذين سبقوه بالعمل في هذه الوظيفة، ولهم خبرة وأقدمية في الميدان.

وفي غالب الأحيان العامل ذو الأقدمية لا يبخل عن زميله الجديد لأنّه يشعر بالحالة التي هو فيها باعتبار أنّه مرّ بها هو أيضاً في أول التحاقه بالوحدة ويدرك مدى حاجته لمن يساعده لكي يستطيع التكيف مع الوظيفة وتأدية دوره بشكل صحيح والمحافظة على منصبه واستمراره في العمل بالوحدة.

الجدول رقم (27)

يوضح مدى مساعدة العمال لزملائهم ذوو الأعباء الكثيرة.

مساعدة العمال لزملائهم ذوو الأعباء الكثيرة	التكرار	النسبة %
نعم	63	85.14
لا	11	14.86
المجموع	74	%100

من بيانات الجدول يتضح أن غالبية العمال وبنسبة 85.14% يساعدون زملائهم من لديهم أعباء عمل كثيرة.

فبوحدة البحث في الطاقات المتجددة قد يكون لدى الباحث عمل كثير يقوم به والعامل الإداري قد ينهي عمله ويتبقى له من الوقت ما يمكّنه من إسداء خدمة لزميله الباحث ومساعدته قدر الإمكان على إنجاز عمله؛ مما يزيد من تماسك العمال ولو كانوا من مستويات وظيفية مختلفة.

كما يعزز التبادل الاجتماعي بينهم، إضافة إلى الفائدة العلمية التي يحصل عليها كل منهما من جراء هذا التبادل.

إنّ مساعدة العمال بعضهم بعضاً يُعزِّز إحساس العمل بانتمائه إلى جماعة عمله ويحافظ على استمراره وبقائه في المنظمة.

الجدول رقم (28)

يبين مدى إظهار العمال لنتاج عمل الفريق.

إظهار نتاج عمل الفريق	التكرار	النسبة %
نعم	60	81.08
لا	14	18.92
المجموع	74	%100

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن أغلب العمال وبنسبة 81.08% يهتمون بإظهار نتاج عمل الفريق دون إظهار المساهمة الفردية في ذلك العمل.

وبما أن وحدة البحث تتسم بالعمل الجماعي أو العمل كفريق خصوصاً ما تعلّق بعمل فئة الباحثين؛ فمن المهم جداً أن يعمل العامل بروح الفريق وأن تكون مشاركته وإسهامه في هذا الفريق بهدف إظهار حصيلة العمل الجماعي بدلاً من أن يكون هدفه هو إظهار تميّزه وتفوقه على زملائه، وبأن نتاج عمل الفريق ما هو إلاّ بفضل مجهوداته الفردية.

أمّا نسبة 18.92% من عمال الوحدة الذين يهتمون بإظهار مساهمتهم الفردية في الفريق دون إظهار نتاج العمل جماعي؛ فذلك يرجع لكون بعض العمال من لديه روح الاتكالية وانتهاز الفرص، بحيث لا يعمل بجهد في الفريق وينتظر المكافأة عن عمل الفريق ككل، أو قد تكون حصيلة أعمال الفريق ترتكز على مجهودات واحد منهم فهذا له الحق في إظهار إسهامه الفردي لانعدام روح الفريق والعمل الجماعي.

وعموماً يمكن القول أن ممارسة عمال الوحدة لسلوك الإيثار سواءً ما تعلّق بمساعدة الزميل في حال الغياب أو مساعدة الزملاء ذوي الأعمال الكثيرة وإفادة العمال الجدد بالخبرة المكتسبة أو إظهار نتاج عمل الفريق كانت بمستوى عالٍ.

2- الكياسة:

وتشير إلى سلوك العامل بوحدة البحث في الطاقات المتجددة الموجه نحو تجنب إثارة المشاكل مع الزملاء أو المدير من خلال الحرص على عدم التدخل في خصوصيات الآخرين، ومراعاة مشاعر الزملاء في تصرفاته وأفعاله، والابتعاد عن افتعال المشاكل داخل الوحدة.

الجدول رقم (29)

يبين مدى عدم تدخل العمال في خصوصيات زملائهم.

عدم التدخل في خصوصيات الزملاء	التكرار	النسبة %
نعم	05	6.76
لا	69	93.24
المجموع	74	%100

من بيانات الجدول يتضح أن أغلب العمال وبنسبة 93.24% لا يتدخلون في خصوصيات زملائهم؛ أي يتجنبون إزعاج زملائهم بسؤالهم عن أمورهم الخاصة وحياتهم الشخصية، لأن التدخل في خصوصيات الزميل قد يسبب في بعض الأحيان الإحراج له ومن ثمّ يخلق نزاعات ومشاكل بين العمال.

لذا فإنّ عدم تدخل الغالبية في خصوصيات زملائهم في العمل يشير إلى تجنبهم الوقوع في مشادّات ومشاكل مع زملائهم، كما أن ذلك يزيد من الاحترام والودِّ والتماسك بينهم.

الجدول رقم (30)

يوضح مدى مراعاة العمال لمشاعر زملائهم في العمل.

مراعاة مشاعر الزملاء	التكرار	النسبة %
نعم	68	91.89
لا	06	8.11
المجموع	74	%100

من بيانات الجدول أعلاه يتضح أن معظم عمال الوحدة وبنسبة %91.89 يراعوا مشاعر زملائهم في العمل من خلال عدم إظهار ضعف الزميل، وعدم توجيه عبارات محرجة له، كالحديث بسخرية عن مستواه التعليمي، السخرية من مركزه الوظيفي خصوصاً وأن الوحدة تضمّ عمال بمستويات علمية عليا كالدكتوراه وعمال بمستويات تعليمية دنيا كمستوى السنة الرابعة متوسط.

ولكن وجهات نظر العمال تظهر وجود احترام بينهم باعتبار أن كل بدوره ووجوده له أهمية وضرورة بالوحدة. وهذا دليل على ممارسة عمال الوحدة لسلوك الكياسة بمستوى عالي.

الجدول رقم (31)

يوضح مدى وقوع العامل بالوحدة في مشاكل مع الزملاء أو المدير.

الوقوع في مشاكل مع الزملاء أو المدير	التكرار	النسبة %
غالباً	06	8.11
أحياناً	29	39.19
نادراً	39	52.70
المجموع	74	%100

من بيانات الجدول أعلاه يتضح أن 8.11% من عمال الوحدة من يقع غالباً في مشاكل مع الزملاء أو المدير، و 39.19% منهم يقع في هذه المشاكل أحياناً و52.70% منهم من تقع له مشاكل مع أفراد الوحدة إلاّ نادراً.

وهذا يعني أن غالبية العمال تحدث لهم مشاكل مع أفراد الوحدة سواءً المدير أو زملائهم إلاّ أحياناً أو نادراً؛ مما يشير إلى حرصهم على التقليل من احتمالية حدوث مشاكل في العمل وتجنب إثارة النزاعات مع الزملاء والمدير.

مما يوفر وقت لأداء العمل وعدم إضاعته في إدارة الصراع وحل النزاعات بين العمال. وهذا يدل أيضاً على أن ممارسة عمال وحدة البحث لسلوك الكياسة كان بمستوى عالي.

انطلاقا من تحليل بيانات الجداول السابقة يتبين أن ممارسة عمال وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي لسلوك الكَيَاسَة أحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية كان بمستوى مرتفع.

3- السلوك الحضاري:

ويتمثل في السلوك الاختياري التطوعي لدى العامل بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي الرامي للمشاركة الفعّالة والمسؤولة في إدارة أمور المؤسسة، والاهتمام بسمعتها واستمراريتها؛ كحضور اللقاءات والاجتماعات التي تقيمها إدارة الوحدة، وتقديم مقترحات ومشاريع إبداعية لتطوير العمل وتحسينه واحترام أنظمة وتعليمات الوحدة، واستغلال كامل الوقت في أداء العمل.

الجدول رقم (32)

يوضح مدى حرص العمال على حضور الاجتماعات التي تقيمها إدارة الوحدة.

الحرص على حضور الاجتماعات	التكرار	النسبة %
نعم	63	85.14
لا	11	14.86
المجموع	74	%100

انطلاقا من بيانات الجدول يتضح أن غالبية العمال وبنسبة %85.14 يحرصون على حضور الاجتماعات واللقاءات التي تقيمها إدارة الوحدة، وهذا يعكس المشاركة المسؤولة للعمال واهتمامهم بشأن سير العمل بالوحدة، واستعدادهم لتحسين أدائهم والعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

فحضور مثل هذه الاجتماعات في محيط العمل يعزّز المعرفة التنظيمية ويُمَكِّنُ العامل من التعبير عن رأيه بشأن الاستراتيجية التنظيمية ومناقشة سياسة الوحدة، ويجعله على وعي بما يحدث فيها، وبالأخطاء المرتكبة وكيفية تجنّبها لاحقاً. وكذلك يجعله على دراية بالتطلعات المستقبلية للوحدة، و الأعمال والمشاريع التي لابدّ من التركيز عليها من أجل تحسين العمل بالوحدة والرفع من كفاءة أدائها وفعاليتها.

الجدول رقم (33)

يوضح مدى تقديم العمال للمقترحات والمشاريع من أجل تطوير العمل بالوحدة.

تقديم المقترحات	التكرار	النسبة %
نعم	57	77.03
لا	17	22.97
المجموع	74	%100

يتبين من معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية العمال وبنسبة 77.03% يُقدِّمون مقترحات ومشاريع من أجل تحسين العمل بالوحدة؛ وهذا يعكس مدى اهتمام عمال وحدة البحث بتطوير العمل بمؤسستهم وزيادة كفاءة أدائها بهدف إعطاء أهمية ودور فعّالاً وذو فائدة في المجتمع يجعلها ذات صدى واسعاً.

كما يشير هذا الاهتمام من قبل العمال تجاه الوحدة إلى مشاركتهم الفعّالة وسعيهم بقوة لإبراز دور الوحدة في إعطاء دفعاً لعجلة التنمية في البلاد من خلال توسيع إمكانية استخدام الطاقات المتجددة كالطاقة الشمسية وطاقة الرياح ممّا يُعزّز مكانة وحدة البحث هذه ضمن منظمات المجتمع الجزائري.

الجدول رقم (34)

يوضح مدى التزام العمال بأنظمة الوحدة.

الالتزام بأنظمة الوحدة	التكرار	النسبة %
نعم	59	79.73
لا	02	2.70
إلى حد ما	13	17.57
المجموع	74	%100

يتبين من معطيات الجدول أعلاه أن 79.73% من العمال من يحترموا أنظمة الوحدة ويلتزموا بها، كما أن نسبة 17.57% من العمال من يلتزموا بأنظمة الوحدة ولكن بدرجة محدودة.

إنّ عدم التزام القلة من عمال الوحدة بأنظمتها وتعليماتها أو التزامهم بها بدرجة محدودة قد يرجع إلى عدم عدالة الإجراءات المتبعة بالوحدة، وعدم وجود تحفيز مادي ومعنوي كافي، وتحيز القرارات المتحذة؛ بحيث لا تطبق على الجميع وبشكل عادل إضافة إلى عدم مشاركتهم في صناعتها.

رغم ذلك كله نجد أن أغلب العمال قد أكّدوا احترمهم والتزامهم بأنظمة الوحدة، وهذا دليل على اهتمامهم بالوحدة ومدى الانضباط والمواظبة والسير تبعاً للإستراتيجية المخطط لها، وإعطاء قيمة لأهداف المنظمة تفوق الأهداف الذاتية والسعي نحو تحسين أدائها وزيادة فعاليتها وكفاءتها.

الجدول رقم (35)

يبين مدى استغلال عمال الوحدة للوقت في أداء العمل.

استغلال الوقت في أداء العمل	التكرار	النسبة %
نعم	57	77.03
لا	17	22.97
المجموع	74	%100

يتبين من معطيات الجدول أعلاه أن معظم العمال وبنسبة 77.03% يستغلون أغلب فترة تواجدهم في الوحدة في أداء العمل المطلوب، ولكن ذلك لا يعني عدم أخذهم لوقت راحة أو تناولهم لوجبة سريعة خصوصاً في التوقيت الصيفي؛ حيث يدخلون على الساعة السابعة صباحاً وينصرفون على الثانية زوالاً أو حتى في الأيام الأخرى .

إنّ عدم أخذ فترة استراحة طويلة وعدم مضيعة الوقت في الأحاديث الجانبية التي لا علاقة لها بالعمل، توفّر الوقت الكثير لأداء الأعمال وإنجاز المشاريع في المدة الزمنية المحدّدة دون أي تأخير أو تماطل، كما أن تصرف العمال على هذا النحو يعكس وجود مستوى عالي من السلوك الحضاري لديهم الذي يمثل أحد أبعاد المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم (36)

يبين مدى اهتمام العمال بسمعة ومستقبل الوحدة.

الاهتمام بسمعة ومستقبل الوحدة	التكرار	النسبة %
نعم	69	93.24
لا	05	6.76
المجموع	74	%100

من بيانات الجدول أعلاه يتضح أن نسبة عالية من العمال 93.24% من يبدوا اهتماماً بسمعة ومستقبل الوحدة، وهذا يتضمن اعتراف العامل بعضويته وانتمائه لهذه المنظمة.

إضافة إلى تتبع التطورات التقنية في مجال العمل والبحث عن وطرق لتطوير العمل بها، والتحدث عنها بصورة إيجابية للآخرين تبدي دورها وأهميتها للمجتمع، وسعي العامل لتطوير مهاراته وزيادة معرفته في مجال الطاقات المتجددة وما وصل إليه التطور التكنولوجي من تقنيات ووسائل تساعد بالوحدة على الرفع من جودة الأداء.

إنّ هذا الاهتمام يعكس وجود مستوى عالي من السلوك الحضاري الممارس من قبل عمال وحدة البحث في الطاقات المتجددة.

من خلال نتائج الجداول السابقة يتضح جلياً أن هناك مستوى عالي من السلوك الحضاري الممارس من قبل العمال في وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار من خلال حرصهم على حضور الاجتماعات، وتقديم المقترحات والمشاريع الرامية إلى تحسين العمل، ومحاولة استغلال أغلب الوقت في أداء الأعمال المطلوبة، والاهتمام بسمعة ومستقبل الوحدة إضافة إلى احترام أنظمتها وتعليماتها.

4- الروح الرياضية:

وتتجلى في عدم تذمر وانزعاج العامل بوحدة البحث من الأعمال الإضافية وتقبله للنقد البنّاء والنصيحة من زملائه، وتجاوزه للمشكلات البسيطة التي تعترضه في محيط العمل.

الجدول رقم (37)

يبين مدى عدم تذمر العمال من الأعمال الإضافية.

التذمر من الأعمال الإضافية	التكرار	النسبة %
نعم	18	24.32
لا	56	75.68
المجموع	74	%100

من بيانات الجدول أعلاه يتضح أن أغلب عمال وحدة البحث وبنسبة 75.68% لا يبدون تذمراً من الأعمال الإضافية ولا يزعجهم القيام بها، وهذا يعكس وعي العامل وإدراكه لأهمية تلك الأعمال ومدى الفائدة التي تعود على المنظمة وأفرادها عند القيام بها, كما أن هذا السلوك من العمال يؤكد اهتمامهم بوحدة البحث والاستعداد لبذل أقصى جهد من أجل تحقيق أهدافها، والرفع من كفاءة أدائها وتعزيز دورها كمؤسسة علمية يُتوقع منها أن تقدّم الكثير للمجتمع.

إن قيام عمال الوحدة بالأعمال الإضافية دون تذمر وانزعاج يشير إلى الروح الرياضية العالية لديهم.

الجدول رقم (38)

يوضح مدى تقبل العمال للنقد والنصيحة من زملائهم.

تقبل النقد والنصيحة من الزملاء	التكرار	النسبة %
نعم	71	95.95
لا	03	4.05
المجموع	74	%100

من خلال بيانات الجدول السابق يتضح أن نسبة 95.95% من عمال وحدة البحث يتقبلون النقد البنّاء والنصيحة من زملائهم؛ وذلك يعكس رغبة العمال واستعدادهم لتطوير أدائهم والعمل بشكل أفضل.

وتصرفهم بهذا الشكل وبالأخص فئة الباحثين المكلفين بالإبداع والبحث وتقديم مشاريع جديدة ومبتكرة في مجال استعمال الطاقات المتجدّدة؛ يزيد من فرصة وإمكانية نجاح المشروع.

فالباحث عندما يأخذ بعين الاعتبار النقد والنصيحة الموجهة له من قبل زملائه فهو بذلك قد يتدارك بعض الجوانب التي يكون قد أغفلها؛ وبهذا يزيد من جودة المشروع ومن احتمالية قبوله عندما يعرض على أعضاء هيئة المجلس العلمي لتقييمه. وبالتالي تحقيق النفع والفائدة له وللمنظمة.

الجدول رقم (39)

يوضح مدى تجاوز العمال للمشكلات البسيطة في الوحدة.

تجاوز المشكلات البسيطة	التكرار	النسبة %
نعم	69	93.24
لا	05	6.76
المجموع	74	%100

يتبين من معطيات الجدول أعلاه أن نسبة عالية من العمال %93.24 يتجاوزون المشكلات البسيطة والمضايقات التي تعترضهم بوحدة البحث، وهذا يشير إلى مدى تحمُّل العمال للمشاكل والمضايقات التي لا تخلواْ منها أية مؤسسة، وتجنب تضخيمها كي لا تتحول إلى نزاعات وصراعات قد تأخذ الوقت الكثير في عملية حلّها وتسويتها، وبالتالي ضياع الوقت المحدد لأداء ما هو أهم.

كما أن تضخيم المشكلات البسيطة التي يمكن تجاوزها؛ قد يسبب توتراً في العلاقات بين العمال وزملائهم أو المدير، وبالتالي التأثير على مجريات سير العمل بالوحدة وعلى الأداء الكلي بشكل عام.

انطلاقا من تحليل الجداول السابقة يتبين لنا أن هناك روحاً رياضية عالية لدى عمال وحدة البحث في الطاقات المتجدّدة في الوسط الصحراوي بولاية أدرار تتجلّى من خلال سلوكاتهم الإيجابية المتمثلة في عدم الانزعاج من القيام بالأعمال الإضافية وتقبل النقد والنصيحة من الزملاء، وتجاوز المشكلات البسيطة في محيط العمل.

5- وعي الضمير:

ويتمثل في عناية العامل في وحدة البحث بالوسائل والآلات المستخدمة والتطوع للأعمال الإضافية والإسهام في حلِّ النزاعات التي تنشب بين الزملاء.

الجدول رقم (40)

يوضح مدى تعطل وسائل العمل أثناء استعمالها من قبل العمال.

تعطل وسائل العمل أثناء استعمالها	التكرار	النسبة %
غالباً	09	12.16
أحياناً	23	31.08
نادراً	42	56.76
المجموع	74	%100

من بيانات الجدول أعلاه يتضح أن غالبية العمال لا تتعطل لهم وسائل العمل أثناء استعمالها إلاّ نادراً، وهؤلاء يمثلون نسبة 56.76%.

وهذا يعكس أن معظم عمال الوحدة يتعاملون بعناية مع الوسائل والآلات عند استخدامهم لها، وتجنب إحداث عطل فيها؛ لأن ذلك قد يتطلب الكثير من الوقت من أجل إصلاحها، أو إحضار أخرى جديدة وقد تكون تكاليفها باهظة.

خصوصاً وأن البحث في المجال الطاقوي يستلزم وجود وسائل ومعدّات خاصَّة، وربما يتم استيرادها من دول أخرى. كما أن مضيعة الوقت في أمر كهذا قد يؤثر على أداء العمل بشكل عام.

إن العناية التي يوليها العمال بوسائل العمل تشير إلى وعيهم وإدراكهم لأهمية المحافظة عليها، وبالتالي فإنّ ممارستهم لسلوك وعي الضمير أحد أبعاد المواطنة التنظيمية كانت بمستوى عالي.

الجدول رقم (41)

يبين مدى تطوع عمال الوحدة للأعمال الإضافية.

التطوع للأعمال الإضافية	التكرار	النسبة %
نعم	59	79.73
لا	15	20.27
المجموع	74	%100

من بيانات الجدول السابق يتضح أن أغلب عمال الوحدة وبنسبة %79.73 يتطوعون للقيام بالأعمال الإضافية، ويبادرون لفعل ذلك بصدر رحب؛ استعداداً ورغبة منهم لتقديم المساعدة والإسهام في تطوير العمل بالوحدة، وتقديم المشاريع والأعمال المطلوبة في الآجال المحدَّدة، وإعطاء صورة إيجابية عن وحدة البحث وما يبذله عمالها من جهد لإتمام الأعمال وأدائها بكفاءة عالية.

كما أنّ تماسك أفراد الوحدة ومساعدة بعضهم بعضاً على هذا النحو؛ يوحي عن وعيهم بمدى أهمية العمل الجماعي، والنتائج المرضية التي يمكن أن يتوصلوا إليها من خلال العمل كفريق.

الجدول رقم (42)

يوضح مدى إسهام العمال في حل النزاعات التي تنشب في الوحدة.

حل النزاعات التي تنشب في الوحدة	التكرار	النسبة %
نعم	51	68.92
لا	23	31.08
المجموع	74	%100

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلب العمال وبنسبة 68.92% يسهمون في حل النزاعات التي تنشب في الوحدة، بينما نسبة 31.08% منهم من لا يُقْحِم نفسه في مثل هذه الأمور؛ خوفاً من أن يدخل في نزاع هو الآخر بدلاً من تسوية الوضع أو قد لا يكون لديه وقت كافي لذلك بسبب أعماله الكثيرة التي لا تتحمّل التأجيل.

أمّا عن كون معظم العمال يبادرون إلى حل النزاعات التي تنشب في مكان العمل؛ فذلك مساعدة منهم على تسوية الوضع وتجنب تفاقمه لما هو أكثر من ذلك.

إضافة إلى تجنب إضاعة الوقت في إدارة الصراع، وإعطاء فرصة أكبر للمدير والعمال لأداء المهام والوظائف الأكثر أهمية من هذا الأمر.

انطلاقا من تحليل بيانات الجداول السابقة نخلص إلى وجود مستوى عالي من وعي الضمير لدى العمال في وحدة البحث في الطاقات المتجدّدة في الوسط الصحراوي بولاية أدرار، والمتمثل في عناية العمال بالوسائل المستعملة بالوحدة وتطوعهم للقيام بالأعمال الإضافية، والإسهام في حل النزاعات بين العمال وتسوية الأوضاع.

الخلاصة:

من خلال تحليل بيانات الجداول السابقة توصلنا إلى النتائج التالية:

أولاً: ـ مستوى العدالة التنظيمية في مجتمع الدراسة

1ـ انخفاض مستوى العدالة التوزيعية بوحدة البحث؛ فأغلب العمال لا يتناسب أجرهم والجهد المبذول بنسبة 76.76%. ومعظم العمال يرواْ بأن الحوافز المتلقية غير مناسبة وبنسبة 72.97%. وغالبية أيضاً العمال وبنسبة 89.19% يرواْ بأن المكافآت لا تقدم لمستحقيها وبشكل عادل.

2ـ انخفاض مستوى العدالة الإجرائية بوحدة البحث؛ فأغلب العمال وبنسبة 78.38% يرواْ بأن إجراءات الترقية بالوحدة غير عادلة، ونسبة 85.14% من العمال أكّدواْ عدم عدالة أسس تحديد مستحقي المكافأة، ومعظم العمال وبنسبة 77.03% رأواْ بأن معايير تقييم الأداء بالوحدة غير واضحة، ونسبة 59.45% من العمال أكّدواْ عدم وجود إمكانية للطعن في القرارات المتخذة.

3ـ انخفاض مستوى العدالة التعاملية بوحدة البحث؛ فأغلب العمال وبنسبة 79.73% أكّدواْ بأن إدارة الوحدة لا تقدم تفسيراً للقرارات المتخذة، ونسبة 81.08% صرّحواْ بأن الإدارة لم تمنحهم فرصة المشاركة في صنع القرارات. ومعظم العمال أيضاً أكّدواْ تحيز إدارة الوحدة في تطبيق القرارات.

وبالتالي نستنتج أن هناك انخفاض بمستوى العدالة التنظيمية في وحدة البحث في الطاقات المتجدّدة في الوسط الصحراوي بولاية أدرار.

ثانياً:ـ مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في مجتمع الدراسة

1ـ ارتفاع مستوى بعد الإيثار؛ فأغلب العمال وبنسبة 85.14% يساعدون زملائهم ذوي الأعباء الكثير.

2ـ ارتفاع مستوى بعد الكياسة؛ فأغلب العمال وبنسبة 91.89% يراعون مشاعر زملائهم في العمل.

3ـ ارتفاع مستوى بعد السلوك الحضاري؛ فأغلب العمال وبنسبة 85.14% يحرصون على حضور الاجتماعات التي تقيمها إدارة الوحدة.

4ـ ارتفاع مستوى بعد الروح الرياضية؛ فأغلب العمال وبنسبة 93.24% يتجاوزون المشكلات البسيطة التي تعترضهم في مكان العمل.

5ـ ارتفاع مستوى بعد وعي الضمير؛ فأغلب العمال وبنسبة 68.92% يسهمون في حل النزاعات التي قد تنشب بالوحدة.

وبالتالي نستنتج أن هناك ارتفاع في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمال وحدة البحث في الطاقات المتجدّدة في الوسط الصحراوي بولاية أدرار.

الفصل الخامس

واقع أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية.

أولاً :. أثر العدالة التوزيعية على سلوك المواطنة التنظيمية .

ثانياً :. أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية .

ثالثاً :. أثر العدالة التعاملية على سلوك المواطنة التنظيمية .

تمهيد:

نسعى من خلال هذا الفصل إلى تحليل البيانات التي تمّ جمعها من ميدان الدِّراسة وهو وحدة البحث في الطاقات المتجدِّدة في الوسط الصحراوي؛ لمعرفة واقع تأثير العدالة التنظيمية بمستوياتها الثلاث التوزيعية، والإجرائية، والتعاملية على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة: الإيثار، والكياسة، والسلوك الحضاري والروح الرياضية، ووعي الضمير.

وذلك من خلال اختبار صحة الفرضيات الفرعية لهذه الدراسة والتي مفادها على التتالي كالآتي:

1- إنّ انخفاض مستوى العدالة التوزيعية بالمؤسسة الجزائرية يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.

2- إنّ انخفاض مستوى العدالة الإجرائية بالمؤسسة الجزائرية يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.

3- إنّ انخفاض مستوى العدالة التعاملية بالمؤسسة الجزائرية يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.

أولاً:- أثر العدالة التوزيعية على سلوك المواطنة التنظيمية

نسعى من خلال هذا العنصر إلى اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة والتي مفادها أن انخفاض مستوى العدالة التوزيعية في المؤسسة الجزائرية يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.

مع العلم أن المؤسسة الجزائري في هذه الدّراسة تتمثل في وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بولاية أدرار.

1- أثر العدالة التوزيعية على بعد الإيثار:

الجدول رقم (43)

يوضح العلاقة بين تناسب الأجر والجهد المبذول للعامل وأدائه لعمل الزميل في حَالِ غيابه.

أداء عمل الزميل في حالة الغياب / تناسب الأجر والجهد المبذول	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	04	5.41	09	12.16	13	17.57
لا	32	43.24	10	13.51	42	56.76
إلى حد ما	10	13.51	09	12.16	19	25.67
المجموع	46	62.16	28	37.84	74	%100

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن أغلب العمال وبنسبة 43.24% من لا يتناسب الأجر الذي يتقاضونه والجهد الذي يبذلونه؛ هم من يمارسون سلوك المساعدة تجاه زملائهم، وذلك بأداء عمل الزميل في حالة الغياب عن العمل.

وهذا يشير إلى أن عدم عدالة توزيع الأجر لم تؤثر على أدائهم لسلوك المساعدة؛ ممّا يعني أن عدالة توزيع الأجر أو عدم عدالته لا علاقة لها بمساعدة العمال بعضهم بعضاً في مكان العمل.

ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فإنّ انخفاض العدالة التوزيعية يدفع العمال للرد بالمثل بخفض سلوك المساعدة تجاه الزملاء.

لكن نتائج بيانات الجدول أعلاه تثبتت عكس ذلك تماماً، وانخفاض مستوى العدالة التوزيعية بالوحدة لم يؤدي إلى انخفاض سلوك المساعدة تجاه الزملاء.

الجدول رقم (44)

يوضح العلاقة بين الحوافز المناسبة وإفادة العمال الجدد بالخبرة المكتسبة.

إفادة العمال الجدد بالخبرة المكتسبة / الحوافز المناسبة	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	08	10.81	03	4.06	11	14.86
لا	53	71.62	01	1.35	54	72.97
إلى حد ما	08	10.81	01	1.35	09	12.16
المجموع	69	93.24	05	6.76	74	%100

يبدوا من بيانات الجدول أعلاه أن غالبية العمال وبنسبة 71.62% من يروا أن الحوافز التي يحصلون عليها غير مناسبة؛ هم من يُقْدمُون على إفادة زملائهم الجدد بالخبرة المكتسبة في العمل.

إنّ معظم عمال وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي يروا بأنّ الحوافز التي يتلقونه غير مناسبة؛ أي عدم وجود تحفيز مادي ومعنوي كافي يدفعهم لأداء وظائفهم بنشاط وحماس أكثر وبطريقة جيدة بل وتجاوز متطلبات الدور الرسمي وإظهار سلوك تطوعي يساعد الأفراد في المنظمة ويحقق نتائج إيجابية.

رغم انخفاض عدالة توزيع الحوافـز حسب وجهة نظر عمال وحدة البحث إلاّ أننا نلحظ وجود نسبة عالية من العمال الذين يبادرون إلى إفادة زملائهم الجدد بالخبرة المكتسبة في مجال العمل؛ حتى تكون لديهم دراية بالدور الذي يقومون به وبكل جوانبه، وبالطريقة التي تُؤدَّى بها المهام بشكل صحيح، ومعرفة الأخطاء التي لا بدّ من تجنُّبها.

وانطلاقا من تحليل البيانات يتضح جلياً أن انخفاض مستوى العدالة التوزيعية لا يؤثر على سلوك المساعدة تجاه الزملاء.

الجدول رقم (45)

يوضح العلاقة بين تقديم المكافأة لمستحقيها بشكل عادل وإظهار العامل لنتاج عمل الفريق.

إظهار نتاج عمل الفريق / تقديم المكافآت لمستحقيها	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	05	6.76	03	4.05	08	10.81
لا	55	74.32	11	14.87	66	89.19
المجموع	60	81.08	14	18.92	74	%100

من الجدول أعلاه يتبين أن غالبية العمال وبنسبة 74.32% من لا يروا بأن المكافآت تُقدَّم لمستحقيها وبشكل عادل يظهرون نتاج عمل الفريق أكثر من إظهار المساهمة الفردية فيه.

إنّ أغلب عمال وحد البحث في الطاقات المتجدِّدة في الوسط الصحراوي عبَّروا عن وجهة نظرهم عن عدم عدالة توزيع المكافآت وعدم تقديمها لمستحقيها أي أن هناك من العمال من يستحق المكافأة على أدائه الجيد ومشاركته الفعّالة، رغم ذلك لم يتلقى أية مكافأة وهذا سبب كافي حسب نظرية التبادل الاجتماعي يدفع العمال للردِّ بالمثل وخفض مستوى السلوك التطوعي الممارس.

ولكن بيانات الجدول تثبت عكس ذلك؛ حيث نجد أن نسبة عالية من العمال يعملون بروح الفريق وبالتحديد في منظمة كهذه تتسم بالعمل الجماعي، كما أنّهم يظهرون نتاج عمل الفريق بدلاً من إظهار المساهمة الفردية للعامل فيه. وهذا عني أن مسوى العدالة التوزيعية لا يؤثر على روح العمل كفريق لدى العمال.

وبصفة عامة يمكن القول أنّ انخفاض مستوى العدالة التوزيعية لا يؤثر على بعد الإيثار لسوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل العمال.

2- أثر العدالة التوزيعية على بعد الكياسة:

الجدول رقم (46)

يوضح العلاقة بين شكوى العمال من سوء توزيع المكافأة والتدخل في خصوصيات الزملاء.

التدخل في خصوصيات الزملاء / الشكوى من سوء توزيع المكافأة	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	03	4.06	64	86.48	67	90.54
لا	02	2.70	05	6.76	07	9.46
المجموع	05	6.76	69	93.24	74	%100

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن نسبة عالية من العمال 86.48% من أكّدوا شكوى بعض عمال الوحدة من سوء توزيع المكافآت وهم أنفسهم من لا يتدخلون في خصوصيات زملائهم في العمل.

إنّ معظم العمال بوحدة البحث في الطاقات المتجددة يؤكّدون شكوى البعض من زملائهم من سوء توزيع المكافآت؛ وهذا يعكس عدم اهتمام إدارة الوحدة بأداء عمالها وبما يبدلونه من مجهودات، وما يبرزونه من مشاركة فعّالة، وهذا أمر سلبي يؤثر على سلوك الفرد ويدفع العمال إلى إثارة المشاكل مع الزملاء خصوصاً إن تمت مكافأة من هم أقل مهارة ومشاركة وكفاءة منه.

ولكن ما أسفرت عليه نتائج الجدول هو خلافاً لتوقعاتنا فعدم تدخل العمال في خصوصيات زملائهم وتجنبهم لإثارة المشاكل معهم كان بنسبة عالية، و هذا يعني أن شكوى العمال من سوء توزيع المكافآت، وانخفاض مستوى العدالة التوزيعية بوحدة البحث لم يؤثر على سلوك عمالها تجاه زملائهم وكانوا كيسون ولطفاء معهم بدرجة عالية.

الجدول رقم (47)

يوضح العلاقة بين ترقية من استوفى الشروط ومراعاة العامل لمشاعر زملائه في العمل.

مراعاة مشاعر الزملاء في العمل / ترقية كل عامل استوفى الشروط	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	10	13.51	01	1.35	11	14.86
لا	58	78.38	05	6.76	63	85.14
المجموع	68	91.89	06	8.11	74	%100

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 78.38% من أكدوا عدم ترقية كل عامل استوفى الشروط المنصوص عليها في نظام الوحدة؛ هم من يراعوا مشاعر زملائهم في العمل ويتجنبون إحراجهم.

إنّ معظم عمال الوحدة عبَّروا عن وجهة نظرهم بعدم ترقية كل من استوفى الشروط المنصوص عليها؛ أي أن هناك من العمال من لديه الأقدمية والخبرة والكفاءة التي تؤهله لأن يرقى إلى مركز أعلى، أو لديه مؤهل علمي يجعله يستحق الترقية إلى منصب أعلى ولكن لم تتم ترقيته.

ورغم وجود هذا المناخ غير العادل في وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي إلاّ أن نلاحظ أن معظم العمال يراعوا مشاعر زملائهم في العمل ويتجنبون إحراجهم وإرباكهم، أو تشكيل جو من التوتر الذي قد يؤثر على أداء العمل بشكل عام.

وبالتالي فإنّ انخفاض العدالة التوزيعية بوحدة البحث لم يؤثر على سلوك العامل تجاه زملائه، وبذلك لم يؤثر على بعد الكياسة لدى العمال.

الجدول رقم (48)

يوضح العلاقة بين شكوى العمال من التأخير في الترقية وحدوث مشاكل مع الزملاء أو المدير.

حدوث مشاكل مع الزملاء والمدير / الشكوى من التأخير في الترقية	غالباً		أحياناً		نادراً		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	04	5.41	27	36.49	34	45.94	65	87.84
لا	02	2.70	02	2.70	05	6.76	09	12.16
المجموع	06	8.11	29	39.19	39	52.70	74	%100

من بيانات الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 36.49% من المبحوثين الذين أكّدوا شكوى العمال من التأخير في الترقية، تحدث لهم مشاكل مع الزملاء والمدير إلاّ أحياناً. ونسبة 45.94% من عمال وحدة البحث من أكّدوا شكوى العامل من التأخير في الترقية تحدث لهم مشاكل مع الزملاء والمدير إلاّ نادراً.

إنّ معظم عمال وحدة البحث في الطاقات المتجدّدة في الوسط الصحراوي أكّدوا شكوى العمل من التأخير في الترقية، أي هناك من العمال من لا بُدّ أن يرقى إلى مركز أعلى ولكنه لم يحصل على ذلك بعد، وهذا أمر يعكس ويثبت عدم عدالة الترقية بهذه المؤسسة؛ مما يؤدي إلى توتر العمال وقيامهم بسلوكات سلبية تعبر عن شعورهم بعدم عدالة التوزيع.

ولكن في الواقع نجد أن غالبية العمال بوحدة البحث يتجنبون إحداث المشاكل مع الزملاء أو المدير، ولا يقعون في مثل هذه المشاكل إلاّ أحياناً أو نادراً.

وبذلك فهم يقومون بسلوكات إيجابية تجاه كل أفراد المنظمة، وهذا خلافاً لما هو متوقع حسب نظرية التبادل الاجتماعي؛ أي أن انخفاض مستوى العدالة التوزيعية يدفع العمال للرد بالمثل وخفض مستوى السلوكات الإيجابية.

وانطلاقا من تحليل بيانات الجداول السابقة نستنتج أن انخفاض مستوى العدالة التوزيعية بوحدة البحث لا يؤدي إلى انخفاض مستوى بعد الكياسة لسلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.

3- أثر العدالة التوزيعية على بعد السلوك الحضاري:

الجدول رقم (49)

يوضح العلاقة بين تناسب الأجر والجهد المبذول للعامل وحرصه على حضور الاجتماعات.

الحرص على حضور الاجتماعات / تناسب الأجر والجهد المبذول	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	11	14.87	02	2.70	13	17.57
لا	38	51.35	04	5.40	42	56.75
إلى حد ما	14	18.92	05	6.75	19	25.68
المجموع	63	85.14	11	14.86	74	%100

من بيانات الجدول أعلاه يتضح أن نسبة عالية من عمال وحدة البحث 51.35% من يروا عدم تناسب الأجر الذي يتقاضونه والجهد الذي يبدلونه يحرصون على حضور الاجتماعات التي تقيمها إدارة الوحدة.

إنّ أغلب عمال وحدة البحث في الطاقات المتجدّدة في الوسط الصحراوي يشعرون بانخفاض مستوى عدالة توزيع الأجر؛ إلاّ أنّ ذلك لم يؤثر على مواطنتهم التنظيمية بل نجدهم يحرصون على حضور الاجتماعات للاستفادة من المعلومات الخاصة بسير العمل بالوحدة، والإطلاع على مستجدّات الأمور التنظيمية، ومحاولة إيجاد فرصة للتعبير عن الرأي والإسهام في تحسين الوضع والتخلص من حالة اللاعدالة، وإيجاد ظروف وبيئة عمل أفضل تتسم بتوزيعات عادلة.

انطلاقاً من هذا التحليل نخلص للقول أن انخفاض مستوى العدالة التوزيعية بوحدة البحث لم يؤدي إلى انخفاض مستوى السلوك الحضاري لدى عمالها.

الجدول رقم (50)

يوضح العلاقة بين الحوافز المناسبة وتقديم العامل لمقترحات تحسِّن العمل بالوحدة.

تقديم المقترحات / الحوافز المناسبة	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	**08**	**10.81**	**03**	**4.05**	**11**	**14.86**
لا	**41**	**55.41**	**13**	**17.57**	**54**	**72.97**
إلى حد ما	**08**	**10.81**	**01**	**1.35**	**09**	**12.16**
المجموع	**57**	**77.03**	**17**	**22.97**	**74**	**%100**

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أنّ أغلب عمال وحدة البحث وبنسبة 55.41% من يرواْ أن الحوافز المتلقا ة غير مناسبة يعملون على تقديم المقترحات والمشاريع الإبداعية لتطوير العمل بالوحدة.

إنّ أغلب عمال وحدة البحث في الطاقات المتجدّدة في الوسط الصحراوي لا يحصلون على التحفيز المادي والمعنوي الكافي؛ رغم ذلك يظهرون مشاركة فعّالة بتقديمهم للمقترحات والمشاريع الإبداعية لتحسين العمل بالوحدة على أمل منهم لتغيير هذا الوضع غير عادل، والتأثير على نتائج القرارات؛ أي على توزيع العوائد وبالتحديد على نظام الحوافز للتخلص من حالة اللاعدالة التي يشعرون بها.

كما أنّ إبراز العمال للاهتمام تجاه وحدة البحث وممارسة هذا السلوك المتجاوز لمتطلبات الوظيفة الرسمية الذي يعود بالنفع على المنظمة ويسفر عى نتائج إيجابية، قد يكون بهدف لفت انتباه إدارة الوحدة إلى أهمية وضرورة هذا السلوك؛ ممّا يدفعها إلى إعادة النظر في نظام الحوافز المتبع واعتماد تحفيز مادي ومعنوي أكثر

عدالة يرفع من مستوى هذه السلوكات الإيجابية التي لها فائدة تعود على الفرد والمنظمة.

من خلال بيانات الجدول السابق يمكننا القول أن انخفاض مستوى عدالة توزيع الحوافز لم يؤدي إلى انخفاض مستوى السلوك الحضاري لدى عمالها.

الجدول رقم (51)

يوضح العلاقة بين تقديم المكافأة لمستحقيها بشكل عادل والتزام العامل بأنظمة الوحدة.

الالتزام بأنظمة الوحدة / عدالة توزيع المكافأة	نعم		لا		إلى حد ما		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	07	9.46	00	00	01	1.35	08	10.81
لا	52	70.27	02	2.70	12	16.22	66	89.19
المجموع	59	79.73	02	2.70	13	17.57	74	%100

من بيانات الجدول أعلاه يتضح أن نسبة عالية من العمال 70.27% من أكدوا أن المكافآت لا تقدّم لمستحقيها بشكل عادل يبدون التزاماً بأنظمة وتعليمات الوحدة.

إنّ معظم عمال وحدة البحث في الطاقات المتجدِّدة في الوسط الصحراوي يثبتون من خلال وجهات نظرهم انخفاض عدالة توزيع المكافآت بها.

ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فإن هذا عاملاً وسبباً يدفعهم لعدم الالتزام بأنظمة الوحدة والتصرف بسلبية تعبيراً عن احساسهم بعدم العدالة.

ولكن نتائج بيانات الجدول السابق تبين احترام غالبية العمال لأنظمة الوحدة والتزامهم بها، كاحترام مواعيد الدخول والخروج، ومدّة العطلة وغيرها لأن مثل هذه التعليمات ينجرٌ عن عدم الالتزام بها عقاب، وأخرى قد تكلف العامل غير الملتزم بها فقدان وظيفته.

كما أن المجتمع الجزائري يعيش فترة يعاني فيها الجميع من قلّة مناصب العمل وكثرة خريجي الجامعات والحاملين لشهادة الدراسات العليا؛ وبالتالي فإنّ قيمة منصب العمل أصبحت باهظة، والعامل في هذه الحال وبالخصوص عمال الدعم بالوحدة ذوي المستويات التعليمية المتدنية هم مضطرين لتحمُّل الوضع غير عادل بدلاً من تحمُّل التكلفة الباهظة الناجمة عن فقدان فرصة العمل بالوحدة.

بعد تحليل بيانات الجدول يتبين لنا أن انخفاض مستوى العدالة التوزيعية لا يؤثر على مستوى احترام العمال لأنظمة الوحدة والتزامهم بها.

الجدول رقم (52)

يوضح العلاقة بين شكوى العمال من سوء توزيع المكافآت واستغلال الوقت في أداء العمل.

استغلال الوقت في أداء العمل / الشكوى من سوء توزيع المكافآت	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	50	67.57	17	22.97	67	90.54
لا	07	9.46	00	00	07	9.46
المجموع	57	77.03	17	22.97	74	%100

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 67.57% من العمال وهم الغالبية من يؤكّدون شكوى العامل بوحدة البحث من سوء توزيع المكافآت يستغلون كامل الوقت في أداء العمل.

إنّ معظم عمال وحدة البحث في الطاقات المتجدّدة في الوسط في الصحراوي يُؤكّدون شكوى بعضهم من سوء توزيع المكافآت؛ أي أنّ هناك من العمال من يبذل مجهود أكبر ويبدي مشاركة فعّالة أكثر، ورغم ذلك لا يحصل على مكافأة وقد يحصل عليها من هو أقل منه كفاءة ومهارة.

وهذا ما يؤثر على سلوك العمال ويدفعهم للتماطل في أداء مهامهم الوظيفية والجلوس لفترة أكبر للحديث مع الزملاء عن الحياة اليومية مهملين بذلك الأعمال المطلوبة.

إنّ هذا الأمر هو الذي يتوقع أن يكون رداً على عدم العدالة التي يشعر بها العمال، ولكن البيانات التي تمّ جمعها أثبت العكس تماماً؛ وذلك لكون أغلب عمال الوحدة يستغلون كل الوقت في أداء العمل.

وبالتالي فإنّ انخفاض مستوى العدالة التوزيعية في وحدة البحث لا يؤثر على مدى استغلال العمال للوقت في أداء العمل.

الجدول رقم (53)

يوضح العلاقة بين ترقية العامل من استوفى الشروط المنصوص عليها والاهتمام بسمعة الوحدة.

الاهتمام بمستقبل الوحدة / ترقية العامل الذي استوفى الشروط	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	10	13.51	01	1.35	11	14.86
لا	59	79.73	04	5.41	63	85.14
المجموع	69	93.24	05	6.76	74	%100

من بيانات الجدول أعلاه يتضح أن نسبة عالية من العمال %79.73 من أكدوا عدم ترقية كل عامل استوفى الشروط المنصوص عليها في نظام الوحدة أبدوا اهتماماً بمستقبلها وسمعتها.

إنّ أغلب عمال وحدة البحث في الطاقات المتجدِّدة في الوسط الصحراوي يؤكّدون عدم عدالة الترقية بها؛ رغم هذا نجدهم يهتمون بمستقبل وسمعة الوحدة من خلال العمل بجد للرفع من جودة مخرجاتها وكفاءة أدائها.

إنّ تصرف العامل بوحدة البحث بهذه الطريقة الإيجابية رغم إحساسه بعدم العدالة يدفعنا للقول أن انخفاض مستوى العدالة التوزيعية بالوحدة لا يؤثر على اهتمام العامل بمستقبلها وسمعتها.

وانطلاقاً من تحليل الجداول السابقة نخلص إلى أن انخفاض مستوى العدالة التوزيعية بالوحدة لا يؤدي إلى انخفاض مستوى السلوك الحضاري لدى عمالها.

4- أثر العدالة التوزيعية على بعد الروح الرياضية:

الجدول رقم (54)

يوضح العلاقة بين شكوى العمال من التأخير في الترقية ومدى انزعاجهم من الأعمال الإضافية.

الانزعاج من الأعمال الإضافية / الشكوى من التأخير في الترقية	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	13	17.56	52	70.27	65	87.84
لا	05	6.76	04	5.41	09	12.16
المجموع	18	24.32	56	75.68	74	%100

نلاحظ من بيانات الجدول أعلاه أن نسبة عالية من العمال 70.27% أكّدوا شكوى بعضهم من التأخير في الترقية وعدم انزعاجهم من القيام بالأعمال الإضافية.

إنّ شكوى عمال وحدة البحث في الطاقات المتجدِّدة في الوسط الصحراوي من التأخير في الترقية يعكس انخفاض مستوى العدالة التوزيعية بها؛ رغم ذلك نجد أغلب عمالها لا ينزعجون من القيام بالأعمال الإضافية.

وهذا يشير إلى اهتمام العمال وإدراكهم لأهمية هذه الأعمال للرفع من كفاءة وفعالية أداء وحدة البحث؛ هذا من جهة، ومن جهة أخرى يعكس حاجة العمال إلى العوائد المادية التي قد يحصلون عليها من جراء القيام بها، وبالتحديد عمال الدعم الذين يتقاضون أجوراً تقل عن 50.000 دج.

ومن خلال هذا التحليل لبيانات الجدول السابق يتبين لنا أن انخفاض مستوى العدالة التوزيعية بوحدة البحث لا يؤثر على السلوك التطوعي لدى عمالها.

للجدول رقم (55)

يوضح العلاقة بين تناسب الأجر والجهد المبذول للعامل وتقبل النقد والنصيحة من زملاء العمل.

تقبل النقد والنصيحة من زملاء العمل / تناسب الأجر والجهد المبذول	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	**12**	**16.21**	**01**	**1.35**	**13**	**17.57**
لا	**41**	**55.41**	**01**	**1.35**	**42**	**56.76**
إلى حد ما	**18**	**24.33**	**01**	**1.35**	**19**	**25.67**
المجموع	**71**	**95.95**	**03**	**4.05**	**74**	**%100**

من بيانات الجدول أعلاه يتضح أن غالبية عمال وحدة البحث 55.41% من لا يتناسب الأجر الذي يتقاضونه مع الجهد الذي يبذلونه يتقبلون النقد والنصيحة من زملائهم في العمل.

إنّ عدم تناسب أجر العمال والجهد الذي يبذلونه في وحدة البحث في الطاقات المتجدِّدة في الوسط الصحراوي يعكس انخفاض مستوى العدالة التوزيعية بها.

رغم ذلك نجد أنهم يتقبلون النقد والنصيحة من زملائهم في العمل ويحاولون الاستفادة من بعضهم البعض، ومعرفة أخطائهم والسعي لإصلاحها، للرفع من أدائهم وإنجاز الأعمال على أحسن وجه ممكن؛ ممّا قد يدفع إدارة الوحدة للردِّ بالمثل ومبادلة الأداء الجيد للعمال بتوزيعات أكثر عدالة.

إنَّ ما يبدواْ من التحليل السابق أن انخفاض مستوى العدالة التوزيعية في وحدة البحث لا يؤثر على سلوك العامل الاختياري في تفاعله مع زملائه.

الجدول رقم (56)

العلاقة بين الحوافز المناسبة وتجاوز العامل للمشكلات البسيطة في الوحدة.

تجاوز المشكلات البسيطة في الوحدة / الحوافز المناسبة	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	**08**	**10.81**	**03**	**4.05**	**11**	**14.86**
لا	**52**	**70.27**	**02**	**2.70**	**54**	**72.97**
إلى حد ما	**09**	**12.16**	**00**	**00**	**09**	**12.16**
المجموع	**69**	**93.24**	**05**	**6.76**	**74**	**%100**

من بيانات الجدول أعلاه يتضح أن غالبية عمال وحدة البحث وبنسبة 70.27% الذين يرواْ بأنّ الحوافز لتي يتلقونها غير مناسبة وغير كافية يتجاوزون المشكلات البسيطة التي تعترضهم في الوحدة.

إنّ معظم عمال وحدة البحث في الطاقات المتجدِّدة في الوسط الصحراوي يشعرون بانخفاض عدالة توزيع الحوافز، ورغم ذلك نجدهم يتجاوزون المشكلات البسيطة التي يمكن أن تقع بأي بيئة للعمل، ويتجنَّبون تضخيمها إلى نزاعات بينهم وبين زملائهم أو المدير للحفاظ على استقرار العمل في الوحدة، وعدم مضيعة الوقت والاهتمام بأداء الأعمال وإنجاز المشاريع لتطوير العمل بالوحدة.

وما هو ملاحظ من خلال تحليل بيانات الجدول السابق أن انخفاض مستوى العدالة التوزيعية ليس له تأثير على سلوك الدور الإضافي للعمال.

وبصفة عامة فإنّ انخفاض مستوى العدالة التوزيعية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة لم يؤدي إلى انخفاض مستوى الروح الرياضية لدى عمالها.

5- أثر العدالة التوزيعية على بعد وعي الضمير:

الجدول رقم (57)

يوضح العلاقة بين عدالة توزيع المكافآت وتعطل وسائل العمل أثناء استعمالها.

تعطل وسائل العمل / تقديم المكافآت لمستحقيها	غالباً		أحياناً		نادراً		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	00	00	01	1.35	07	9.46	08	10.81
لا	09	12.16	22	29.73	35	47.30	66	89.19
المجموع	09	12.16	23	31.08	42	56.76	74	%100

من بيانات الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 29.73% من عمال الوحدة من أكدوا بأن المكافآت لا تقدم لمستحقيها لا تتعطل لهم الوسائل أثناء العمل إلا أحياناً ونسبة 47.30% منهم لا تتعطل لهم وسائل العمل أثناء استعمالها إلاّ نادراً.

إنّ معظم عمال وحدة البحث في الطاقات المتجدِّدة في الوسط الصحراوي يشعرون بانخفاض مستوى عدالة توزيع المكافآت؛ ما يدفعهم حسب نظرية التبادل الاجتماعي إلى القيام بسلوكات سلبية تجاه المنظمة كالتخريب المتعمّد لوسائلها وآلاتها.

ولكن الواقع يثبت عكس ذلك تماماً، فهم رغم انخفاض مستوى العدالة التوزيعية يبدون عناية بالوسائل وحرصاً في طريقة استعمالها تجنباً لتعطُّلها، وتحمُّل إدارة الوحدة لتكلفتها الزمنية والمادية.

وبالتالي فإنّ انخفاض مستوى عدالة توزيع المكافآت في وحدة البحث لا يؤثر على المواطنة التنظيمية لدى العامل بها.

الجدول رقم (58)

يوضح العلاقة بين شكوى العمال من سوء توزيع المكافآت وإسهامهم في حلِّ النِّزاعات التي تنشب في الوحدة.

الإسهام في حل النزاعات / شكوى العمال من سوء توزيع المكافآت	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	46	62.16	21	28.38	67	90.54
لا	05	6.76	02	2.70	07	9.46
المجموع	51	68.92	23	31.08	74	%100

يبدوا من بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 62.16% من عمال الوحدة وهم الغالبية؛ من أكّدوا شكوى بعضهم من سوء توزيع المكافآت يسهمون في حلِّ النزاعات التي قد تنشب في الوحدة.

إنَّ شكوى بعض عمال وحدة البحث في الطاقات المتجدِّدة في الوسط الصحراوي من سوء توزيع المكافآت يعكس انخفاض مستوى عدالة التوزيع.

رغم ذلك نجد أن معظم العمال يبدون اهتماماً بالوضع داخل الوحدة؛ وذلك بإسهامهم في حلِّ النزاعات وتهدئة الأوضاع بدلاً من تصعيدها واتخاذها كذريعة للتعبير عن عدم إحساسهم بالعدالة.

وبالتالي فإنَّ انخفاض مستوى العدالة التوزيعية بوحدة البحث لم يؤدي إلى انخفاض مستوى وعي الضمير لدى عمالها.

استنتاج الفرضية الأولى:

من خلال تحليل بيانات الجداول السابقة حول علاقة العدالة التوزيعية بسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة (الإيثار، الكَياسة، السلوك الحضاري، الروح الرياضية، وعي الضمير) من أجل اختبار صحة الفرضية الأولى لهذه الدِّراسة والتي مفادها: "إنّ انخفاض مستوى العدالة التوزيعية بالمؤسسة الجزائرية يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها".

نخلص إلى النتائج التالية:

- انخفاض مستوى العدالة التوزيعية بوحدة البحث لا يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك الإيثار الممارس من قبل عمالها.

- انخفاض مستوى العدالة التوزيعية لا يؤدي إلى انخفاض مستوى الكَياسة لدى عمالها.

- انخفاض مستوى العدالة التوزيعية لا يؤدي إلى انخفاض مستوى السلوك الحضاري الممارس من قبل عمالها.

- انخفاض مستوى العدالة التوزيعية لا يؤدي إلى انخفاض مستوى الروح الرياضية لدى عمالها.

- انخفاض مستوى العدالة التوزيعية لا يؤدي إلى انخفاض مستوى وعي الضمير لدى عمالها.

وبذلك فإنّ الدِّراسة أسفرت على نتائج خلافاً لما افترضناه؛ لأنَّ ما توصلنا إليه هو انخفاض في مستوى العدالة التوزيعية مقابل ارتفاع في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال.

وبالتالي فإن هذا الأمر يشير لعدم وجود علاقة بين المتغيرين خلافاً لما ورد في الدِّراسات السابقة؛ باعتبار أن العدالة التوزيعية لها أثر على الأبعاد الخمسة لسلوك المواطنة التنظيمية.

ثانياً:- أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية

من خلال هذا العنصر نسعى إلى اختبار صحة الفرضية الثانية للدِّراسة التي مفادها أن انخفاض مستوى العدالة الإجرائية في المؤسسة الجزائرية يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها، وذلك عن طريق تحليل بيانات الجداول الموالية.

1- أثر العدالة الإجرائية على بعد الإيثار:

الجدول رقم (59)

يوضح العلاقة بين عدالة إجراءات الترقية ومساعدة الزملاء في العمل.

مساعدة الزملاء ذوو الأعباء الكثيرة / عدالة إجراءات الترقية	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	11	14.87	05	6.75	16	21.62
لا	52	70.27	06	8.11	58	78.38
المجموع	63	85.14	11	14.86	74	%100

من بيانات الجدول أعلاه يتضح أنّ أغلب عمال الوحدة وبنسبة 70.27% من يرواْ بأنّ إجراءات الترقية غير عادلة يقومون بمساعدة زملائهم ذوي الأعباء الكثيرة.

يرى معظم عمال وحدة البحث في الطاقات المتجدِّدة في الوسط الصحراوي أنّ إجراءات الترقية المتبعة في مؤسستهم غير عادلة ومتحيزة؛ بحيث يحصل البعض على الترقية والبعض الآخر رغم استيفائه لشروط الترقية لا تتم ترقيته.

إنّ تقييم عمال الوحدة لإجراءات الترقية بأنّها غير عادلة؛ يعكس عدم إحساسهم بالعدالة الإجرائية في المنظمة.

رغم ذلك لم يؤثر إحساسهم بانخفاض مستوى العدالة الإجرائية على سلوك الإيثار تجاه زملائهم، ويبدواْ من بيانات الجدول أن معظمهم يقدم المساعدة لزملائه ذوي الأعباء الكثيرة.

وبالتالي فإنّ انخفاض مستوى العدالة الإجرائية بالوحدة لم يؤثر على السلوك التطوعي لدى عمالها الموجه نحو مساعدة الزملاء.

الجدول رقم (60)

يوضح العلاقة بين عدالة أسس تحديد مستحقي المكافآت وإفادة العامل لزملائه الجدد بالخبرة المكتسبة.

إفادة الزملاء الجدد بالخبرة المكتسبة / عدالة أسس تحديد مستحقي المكافآت	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	09	12.16	02	2.70	11	14.86
لا	60	81.08	03	4.06	63	85.14
المجموع	69	93.24	05	6.76	74	%100

من بيانات الجدول أعلاه يتبين أن نسبة عالية من العمال 81.08% من أكّدوا عدم عدالة أسس تحديد مستحقي المكافآت يُقدمون على إفادة زملائهم الجدد بالخبرة التي اكتسبوها في مجال العمل.

تؤكّد وجهات نظر معظم عمال وحدة البحث في الطاقات المتجدِّدة في الوسط الصحراوي عدم عدالة الأسس المتبعة بها لتحديد مستحقي المكافأة، فتقييمهم هذا للعدالة نابع من عدم مشاركتهم في صنع القرارات المتخذة في الوحدة إضافة إلى تحيزها.

رغم ذلك نجد أغلب عمال الوحدة يتصرفون بإيجابية تجاه زملائهم ويبادرون إلى تقديم المعلومات الضرورية للزميل الجديد حتى يُلِمَّ بجوانب دوره وكيفية أداء وظيفته.

وبالتالي فإن انخفاض مستوى عدالة الإجراءات المتبعة في الوحدة لا يؤثر على سلوك المساعدة لدى عمالها.

الجدول رقم (61)

يوضح العلاقة بين وضوح معايير تقييم الأداء وإظهار العامل لنتاج عمل الفريق.

إظهار نتاج عمل الفريق / وضوح معايير تقييم الأداء	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	14	18.92	03	4.05	17	22.97
لا	46	62.16	11	14.87	57	77.03
المجموع	60	81.08	14	18.92	74	%100

يبدوا واضحاً من بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 62.16% من عمال الوحدة من يثبتون عدم وضوح معايير تقييم الأداء يعمدون إلى إظهار نتاج عمل الفريق أكثر من إظهار المساهمة الفردية فيه.

إنَّ عدم وضوح معايير تقييم الأداء المتبعة في وحدة البحث في الطاقات المتجدِّدة في الوسط الصحراوي يجعل العامل بها لا يعرف كيفية تقييم الإدارة لأدائه وهذا الغموض يؤثر على تقييمه للعدالة، ويجعله يشعر بعدم عدالة المعايير المعتمدة في تقييم أدائه.

رغم ذلك نجد معظم العمال بالوحدة يعملون بروح الفريق ويظهرون نتاج عملهم كفريق بدلاً من إظهار المساهمة الفردية لكل عامل ضمن الفريق.

وبالتالي فإنّ انخفاض مستوى العدالة الإجرائية بالوحدة لم يكن له تأثير على مساعدة العمال بعضهم بعضاً وتماسكهم وروح العمل الجماعي لديهم.

انطلاقاً من تحليل بيانات الجداول السابقة أصبح واضحاً أن هناك انخفاض في مستوى العدالة الإجرائية مقابل ارتفاع في مستوى سلوك الإيثار لدى العمال.

ممّا يعني أن مساعدة العامل لزملائه في العمل ليس له علاقة بمستوى العدالة المدركة، وإنّما يتعلّق بقيم ومبادئ العامل تجاه الآخرين. وبذلك فإنّ انخفاض مستوى العدالة الإجرائية لا يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك الإيثار لدى العمال.

2- أثر العدالة الإجرائية على بعد الكياسة:

الجدول رقم (62)

يوضح العلاقة بين إمكانية الطعن في القرارات وعدم تدخل العمال في خصوصيات زملائهم.

عدم التدخل في خصوصيات الزملاء / إمكانية الطعن في القرار	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	**03**	**4.06**	**27**	**36.49**	**30**	**40.54**
لا	**02**	**2.70**	**42**	**56.75**	**44**	**59.46**
المجموع	**05**	**6.76**	**69**	**93.24**	**74**	**%100**

من بيانات الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 36.49% من عمال وحدة البحث من أثبتوا أن الإدارة تتيح لهم إمكانية الطعن في القرارات المتخذة، ونسبة 56.75% من أثبتوا عكس ذلك؛ لا يتدخلون في خصوصيات زملائهم في العمل.

إنَّ عمال وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي سواء الذين أتاحت لهم الإدارة فرصة الطعن في القرارات أو الذين لم تتاح لهم تلك الفرصة لم يتدخلوا في خصوصيات زملائهم في العمل، واجتنبوا إحراجهم وإثارة المشاكل معهم.

وهذا يعني أن توفر العدالة الإجرائية أو عدم توفُّرها لا يؤثر في سلوك العامل تجاه زملائه في مكان العمل ولا بكونه كَيِّساً في التعامل معهم.

الجدول رقم (63)

يوضح العلاقة بين عدالة إجراءات الترقية ومراعاة العامل لمشاعر زملائه في العمل.

مراعاة مشاعر الزملاء في العمل / عدالة إجراءات الترقية	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	13	17.57	03	4.05	16	21.62
لا	55	74.32	03	4.05	58	78.38
المجموع	68	91.89	06	8.11	74	%100

يبدوا واضحاً من بيانات الجدول أعلاه أن نسبة عالية من عمال الوحدة 74.32% من أكّدوا عدم عدالة إجراءات الترقية يراعون مشاعر زملائهم في العمل.

إنَّ معظم عمال وحدة البحث في الطاقات المتجدِّدة في الوسط الصحراوي يشعرون بعدم عدالة إجراءات الترقية المتبعة من قبل الإدارة؛ رغم ذلك لم يؤثر إحساسهم هذا بانخفاض مستوى العدالة الإجرائية على سلوكهم تجاه زملائهم واحترامهم لهم.

ذلك أن احترام بعضهم بعضاً يُعزِّزُ التماسك بينهم، وله تأثير إيجابي كبير على أدائهم مادام أنّهم يعملون ضمن جماعة واحدة.

وبالتالي فإنّ انخفاض مستوى العدالة الإجرائية لم يؤثر على مستوى الكياسة لدى العمال.

الجدول رقم (64)

يوضح العلاقة بين عدالة أسس تحديد مستحقي المكافآت وحدوث مشاكل مع الزملاء والمدير.

حدوث المشاكل مع الزملاء والمدير / عدالة أسس تحديد مستحقي المكافآت	غالباً		أحياناً		نادراً		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	01	1.35	02	2.70	08	10.81	11	14.86
لا	05	6.76	27	36.49	31	41.89	63	85.14
المجموع	06	8.11	29	39.19	39	52.70	74	%100

من الجدول السابق يتبين أنّ نسبة 36.49% من العمال الذين رأواْ أن أسس تحديد مستحقي المكافآت بالوحدة غير عادلة لا تحدث لهم مشاكل مع الزملاء والمدير إلاّ أحياناً، ونسبة 41.89% من أثبتواْ عدم عدالة أسس تحديد مستحقي المكافآت أيضاً لا تحدث لهم مشاكل مع الزملاء أو المدير إلاّ نادراً.

إنَّ معظم عمال وحدة البحث في الطاقات المتجدِّدة في الوسط الصحراوي لا يشعرون بعدالة إجراءات تحديد مستحقي المكافآت المتبعة بمؤسَّستهم؛ رغم ذلك نجدهم يتجنّبون إثارة المشاكل مع الزملاء والمدير، ويتصرّفون بطريقة إيجابية تجاه كل أفراد الوحدة.

وهذا يدُلُّ على أن انخفاض مستوى العدالة الإجرائية بوحدة البحث ليس له أي تأثير على مستوى الكياسة لدى العمال.

3- أثر العدالة الإجرائية على بعد السلوك الحضاري:

الجدول رقم (65)

يوضح العلاقة بين وضوح معايير تقييم الأداء وحرص العامل على حضور الاجتماعات في الوحدة.

الحرص على حضور الاجتماعات / وضوح معايير تقييم الأداء	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	14	18.92	03	4.05	17	22.97
لا	49	66.22	08	10.81	57	77.03
المجموع	63	85.14	11	14.86	74	%100

من بيانات الجدول يتضح أن غالبية عمال الوحدة وبنسبة 66.22% من عبّروا عن وجهة نظرهم بعدم وضوح معايير تقييم الأداء المتبعة في الوحدة يحرصون على حضور الاجتماعات التي تقيمها الإدارة.

إنّ عدم وضوح معايير تقييم الأداء للعمال بوحدة البحث في الطاقات المتجدِّدة في الوسط الصحراوي يعكس انخفاض مستوى العدالة الإجرائية بها.

رغم ذلك نجد أنّ معظم عمالها يحرصون على حضور الاجتماعات ومناقشة أمور الوحدة، والتعبير عن الرأي اجتهاداً منهم في محاولة تحسين الوضع غير العادل والتأثير في القرارات الإدارية للوحدة.

وخلاصة هذا التحليل أنّ انخفاض مستوى العدالة الإجرائية بوحدة البحث لم يؤثر على السلوك الحضاري لدى عمالها.

الجدول رقم (66)

يوضح العلاقة بين إمكانية الطعن في القرار وتقديم العامل لمقترحات تطوِّر العمل بالوحدة.

تقديم مقترحات / إمكانية الطعن في القرار	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	23	31.08	07	9.46	30	40.54
لا	34	45.95	10	13.51	44	59.46
المجموع	57	77.03	17	22.97	74	%100

توضح بيانات الجدول أعلاه أن غالبية عمال الوحدة وبنسبة 45.95% من لا تعطى لهم فرصة الطعن في القرارات؛ يقدِّمون مقترحات لتطوير العمل بالوحدة.

إنّ عدم إعطاء فرصة للعمال للتعبير عن آرائهم والطعن في القرارات التي يروا بأنّها غير عادلة بحقهم دليل على عدم عدالة الإجراءات بالمنظمة.

فإن كان معظم العمال بوحدة البحث في الطاقات المتجدِّدة في الوسط الصحراوي يؤكدون عدم وجود إمكانية للطعن في القرارات؛ أي أنّها قرارات غير قابلة للتصحيح والتعديل؛ فهذا يشير إلى انخفاض مستوى العدالة الإجرائية في وحدة البحث.

ورغم ذلك أثبتت بيانات الجدول السابق وجود مشاركة عمالية عالية في تحسين أداء وحدة البحث وتطوير العمل بها؛ من خلال إقدام غالبية عمالها بتقديم المقترحات الرامية إلى إحداث تغيير إيجابي على مستوى وحدة البحث.

وبالتالي فإنّ انخفاض مستوى العدالة الإجرائية لا يؤثر على المشاركة الفعّالة لعمالها.

الجدول رقم (67)

يوضح العلاقة بين عدالة إجراءات الترقية واحترام العمال لأنظمة الوحدة.

احترام أنظمة الوحدة / عدالة إجراءات الترقية	نعم		لا		إلى حد ما		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	12	16.22	01	1.35	03	4.05	16	21.62
لا	47	63.51	01	1.35	10	13.52	58	78.38
المجموع	59	79.73	02	2.70	13	17.57	74	%100

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن نسبة عالية من العمال 63.51% من رأوا بأن إجراءات الترقية المتبعة بالوحدة غير عادلة؛ يحترمون أنظمتها.

إنّ تأكيد معظم عمال وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي لعدم عدالة إجراءات الترقية؛ يرجع لعدم مشاركتهم في صناعة القرارات المتعلقة بها.

وبالرغم من ذلك نجد أن غالبيتهم يبدون التزاماً بأنظمة الوحدة؛ وهذا يشير إلى أن اهتمام العامل بالحفاظ على الوظيفة التي يحصل من خلالها على دخل يعيله يفوق اهتمامه بعدالة إجراءات الترقية أو عدم عدالتها.

وبالتالي فإنّ المستوى المنخفض للعدالة الإجرائية في وحدة البحث لا يؤثر على مستوى التزام واحترام العمال لأنظمتها.

الجدول رقم (68)

يوضح العلاقة بين عدالة أسس تحديد مستحقي المكافآت واستغلال العامل للوقت في أداء العمل.

استغلال الوقت في أداء العمل / عدالة أسس تحديد مستحقي المكافآت	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	09	12.16	02	2.70	11	14.86
لا	48	64.87	15	20.27	63	85.14
المجموع	57	77.03	17	22.97	74	%100

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة عالية من العمال 64.87% من يروا أن الأسس المتبعة لتحديد مستحقي المكافآت في الوحدة غير عادلة يستغلون كل الوقت في أداء العمل.

إنَّ تعبير معظم عمال وحدة البحث في الطاقات المتجدِّدة في الوسط الصحراوي عن عدم عدالة أسس تحديد مستحقي المكافآت بها؛ يشير إلى انخفاض مستوى العدالة الإجرائية بهذه المؤسسة.

مما يدفع بالعمال للتصرف بطريقة سلبية تجاه المنظمة كمضيعة الوقت في الزيارات الداخلية والخارجية والأحاديث الجانبية، والخروج خلسة لوقت طويل؛ ممّا يؤدي إلى تراجع العمل في الوحدة بشكل عام.

ولكن بيانات الجدول السابق توضح وجود ارتفاع في نسبة العمال الملتزمين والمحافظين على الوقت؛ بحيث يحرصون على استغلال كامل الوقت في أداء العمل.

وبالتالي فإنّ انخفاض مستوى العدالة الإجرائية بوحدة البحث لا يؤدي إلى انخفاض مستوى السلوك الحضاري لدى عمالها.

الجدول رقم (69)

يوضح العلاقة بين وضوح معايير تقييم الأداء واهتمام العامل بمستقبل وسمعة الوحدة.

الاهتمام بسمعة الوحدة / وضوح معايير تقييم الأداء	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	15	20.27	02	2.70	17	22.97
لا	54	72.97	03	4.06	57	77.03
المجموع	69	93.24	05	6.76	74	%100

من بيانات الجدول السابق يتضح أن غالبية عمال الوحدة وبنسبة %72.97 من أدلواْ بوجهة نظرهم عن عدم وضوح معايير تقييم الأداء المتبعة في الوحدة يبدون اهتماماً بمستقبل وسمعة الوحدة.

إنّ معظم عمال وحدة البحث في الطاقات المتجدِّدة في الوسط الصحراوي ليس لديهم صورة واضحة عن كيفية تقييم أدائهم والإجراءات المتبعة في ذلك من أجل أخذها بعين الاعتبار والتركيز عليها لتحسين أدائهم.

فعدم وضوح معايير تقييم الأداء يشير إلى انخفاض مستوى عدالة الإجراءات؛ رغم ذلك لم يرد العمال بالمثل بل أبدواْ اهتماماً بمستقبل الوحدة وسمعتها.

وبالتالي فإنّ انخفاض مستوى العدالة الإجرائية بالوحدة لم يؤدي إلى انخفاض مستوى السلوك الحضاري لدى عمالها.

3- أثر العدالة الإجرائية على بعد الروح الرياضية:

الجدول رقم (70)

يوضح العلاقة بين إمكانية الطعن في القرارات وانزعاج العامل من القيام بالأعمال الإضافية.

الانزعاج من الأعمال الإضافية / إمكانية الطعن في القرارات	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	09	12.16	21	28.38	30	40.54
لا	09	12.16	35	47.3	44	59.46
المجموع	18	24.32	56	75.68	74	%100

من بيانات الجدول أعلاه يتضح أن غالبية عمال وحدة البحث وبنسبة 47.3% من يروا بأن الإدارة لا تتيح لهم إمكانية الطعن في القرارات المتخذة؛ لا ينزعجون من القيام بالأعمال الإضافية.

إنَّ معظم عمال وحدة البحث في الطاقات المتجدِّدة في الوسط الصحراوي لا تتيح لهم الإدارة فرصة الطعن في القرارات المتخذة حسب وجهة نظرهم؛ وهذا يعكس انخفاض مستوى العدالة الإجرائية.

ورغم ذلك نجد أن العمال يقومون بالأعمال الإضافية من دون انزعاج أو تذمر وبكل رحابة صدر؛ ادراكاً منهم لضرورة إنجازها وللفائدة التي تعود على الفرد وعلى المنظمة بشكل عام.

وبالتالي فإنَّ انخفاض مستوى العدالة الإجرائية في وحدة البحث لم يؤثر على مستوى الروح الرياضية لدى العمال.

الجدول رقم (71)

يوضح العلاقة بين عدالة إجراءات الترقية المتبعة في الوحدة وتقبل النقد والنصيحة من الزملاء في العمل.

تقبل النقد والنصيحة من الزملاء في العمل / عدالة إجراءات الترقية	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	16	21.62	00	00	16	21.62
لا	55	74.33	03	4.05	58	78.38
المجموع	71	95.95	03	4.05	74	%100

يبدوا واضحاً من بيانات الجدول السابق أن أغلب عمال وحدة البحث وبنسبة 74.33% من أقرواْ بأنّ إجراءات الترقية المتبعة بمؤسستهم غير عادلة؛ يتقبلون النقد والنصيحة من زملائهم في العمل.

إنّ معظم عمال وحدة البحث في الطاقات المتجدّدة في الوسط الصحراوي يدركون انخفاض مستوى عدالة إجراءات الترقية المتبعة بالوحدة؛ إلاّ أن ذلك لم يؤثر على روحهم الرياضية في علاقتهم بزملائهم.

إذ أن ذلك النقد وتلك النصائح لا تنقص من مكانتهم ومهاراتهم وإنّما هي بمثابة توجيهات وتنبيهات أخذها بعين الاعتبار يزيد من كفاءة الأداء.

وبذلك يمكننا القول أن انخفاض مستوى العدالة الإجرائية بوحدة البحث لم يؤدي إلى انخفاض الروح الرياضية لدى العامل بها.

الجدول رقم (72)

يوضح العلاقة بين عدالة أسس تحديد مستحقي المكافآت وتجاوز العامل للمشكلات البسيطة في الوحدة.

تجاوز المشكلات البسيطة في الوحدة / عدالة أسس تحديد مستحقي المكافآت	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	**09**	**12.16**	**02**	**2.70**	**11**	**14.86**
لا	**60**	**81.08**	**03**	**4.06**	**63**	**85.14**
المجموع	**69**	**93.24**	**05**	**6.76**	**74**	**%100**

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن معظم عمال وحدة البحث وبنسبة 81.08% من أقرُّواْ بعدم عدالة الأسس التي تم وفقها تحديد مستحقي المكافآت يتجاوزون المشكلات البسيطة التي تعترضهم في الوحدة.

إنّ إقرار أغلب العمال بعدم عدالة الأسس المعتمدة في تحديد مستحقي المكافآت بوحدة البحث في الطاقات المتجدِّدة في الوسط الصحراوي تعكس انخفاض مستوى العدالة الإجرائية بها؛ رغم ذلك نجد عمالها يتجنبون الوقوع في مشاكل مع المدير أو الزملاء، ويتجاوزون تلك المشكلات البسيطة والمضايقات التي يمكن أن تحدث ضمن جماعة العمل في أية منظمة.

وهذا يشير إلى مدى الروح الرياضية التي لدى العمال ووعيهم بأهمية الوقت لأداء الأعمال، وعدم مضيعته في إثارة المشاكل والدخول في نزاعات مع أفراد الوحدة ثم أخذ وقت آخر في حل هذه النزاعات وتسوية الأوضاع.

وبالتالي فإنّ انخفاض مستوى العدالة الإجرائية بوحدة البحث لا يؤدي إلى انخفاض مستوى الروح الرياضية لدى عمالها.

5- أثر العدالة الإجرائية على بعد وعي الضمير:

الجدول رقم (73)

يوضح العلاقة بين وضوح معايير تقييم الأداء وتعطل وسائل العمل أثناء استعمالها.

تعطل وسائل العمل / وضوح معايير تقييم الأداء	غالباً		أحياناً		نادراً		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	01	1.35	07	9.46	09	12.16	17	22.97
لا	08	10.81	16	21.62	33	44.60	57	77.03
المجموع	09	12.16	23	31.08	42	56.76	74	%100

يبدوا واضحاً من بيانات الجدول أعلاه أن غالبية عمال وحدة البحث من يروا بأن معايير تقييم الأداء المعتمدة في مؤسستهم غير واضحة؛ نسبة 21.62% منهم لا تتعطل لهم وسائل العمل أثناء استعمالهم لها إلاّ أحياناً، ونسبة 44.60% منهم لا تتعطل لهم إلاّ نادراً.

إنَّ معظم عمال وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي ليس لديهم معلومات كافية حول المعايير التي تستند عليها إدارة الوحدة في تقييم أدائهم؛ وهذا يشير إلى انخفاض مستوى العدالة الإجرائية بها.

ممّا يؤثر سلباً على سلوك العمال تجاه من حولهم وبما يحيط بهم، وقد لا يتعاملون بعناية مع الوسائل والآلات التي يستخدمونها بسبب إحساسهم بعدم نزاهة الإجراءات المتبعة في الوحدة.

ولكن ما نلحظه هو عكس ما نتوقعه؛ بحيث أن أغلب العمال بالوحدة يحافظون على سلامة وسائل العمل واستخدامها بحذر وبطريقة صحيحة تجنباً لتعطلها أو إتلافها.

الجدول رقم (74)

يوضح العلاقة بين إمكانية الطعن في القرارات وإسهام العامل في حل النزاعات في الوحدة.

إسهام العامل في حل النزاعات / إمكانية الطعن في القرارات	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	17	22.97	13	17.57	30	40.54
لا	34	45.95	10	13.51	44	59.46
المجموع	51	68.92	23	31.08	74	%100

يتضح من بيانات الجدول السابق أن معظم عمال الوحدة وبنسبة %45.95 من رأوا عدم وجود إمكانية للطعن في القرارات؛ يسهمون في حلِّ النزاعات التي تنشب في الوحدة.

إنّ عدم وجود فرصة أمام عمال وحدة البحث في الطاقات المتجدِّدة في الوسط الصحراوي للتعبير عن آرائهم تجاه القرارات المتخذة يعكس انخفاض مستوى العدالة الإجرائية بها، رغم ذلك نجد لدى عمالها ضمير واعي بأهمية الحفاظ على استقرار الأوضاع بالوحدة، ومدى تأثير ذلك على أداء العمال وسير العمل بشكل العام.

لذلك فهم يسهمون في حل النزاعات التي قد تنشب في الوحدة تجنباً للتوتر الذي قد يسود في الوسط العمالي ويؤثر سلباً على إنجازهم لمهامهم، وبالتالي على كفاءة وفعالية الوحدة.

وانطلاقاً من هذا التحليل للبيانات نستنتج أن انخفاض مستوى العدالة الإجرائية بوحدة البحث لا يؤدي إلى انخفاض مستوى وعي الضمير لدى عمالها.

استنتاج الفرضية الثانية:

انطلاقاً من تحليل بيانات الجداول السابقة حول علاقة العدالة الإجرائية بسلوك المواطنة التنظيمية من أجل اختبار صحة الفرضية الثانية لهذه الدراسة والتي مفادها أن انخفاض مستوى العدالة الإجرائية في المؤسسة الجزائرية يؤدي إلى انخفاض مستوى المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.

نخلص إلى النتائج التالية:

ـ إنّ انخفاض مستوى العدالة الإجرائية في وحدة البحث لا يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك الإيثار الممارس من قبل عمالها.

ـ إنّ انخفاض مستوى العدالة الإجرائية في وحدة البحث لا يؤدي إلى انخفاض مستوى الكياسة لدى عمالها.

ـ إنّ انخفاض مستوى العدالة الإجرائية في وحدة البحث لا يؤدي إلى انخفاض مستوى السلوك الحضاري لدى عمالها.

ـ إنّ انخفاض مستوى العدالة الإجرائية في وحدة البحث لا يؤدي إلى انخفاض مستوى الروح الرياضية لدى عمالها.

ـ إنّ انخفاض مستوى العدالة الإجرائية في وحدة البحث لا يؤدي إلى انخفاض مستوى وعي الضمير لدى عمالها.

وبالتالي فإنّ انخفاض مستوى العدالة الإجرائية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.

وهذه النتيجة هي خلافاً لما افترضناه اعتماداً على قاعدة المعاملة بالمثل لنظرية التبادل الاجتماعي.

ثالثاَ:ـ أثر العدالة التعاملية على سلوك المواطنة التنظيمية

من خلال هذا العنصر نسعى إلى اختبار صحة الفرضية الثالثة التي مفادها أن انخفاض مستوى العدالة التعاملية بالمؤسسة الجزائرية يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.

1ـ أثر العدالة التعاملية على بعد الإيثار:

الجدول رقم (75)

يوضح العلاقة بين تزود العامل بالمعلومات الخاصة بالعمل من قبل إدارة الوحدة ومساعدته للزملاء ذوو الأعباء الكثيرة.

مساعدة الزملاء ذوو الأعباء الكثيرة / التزود بالمعلومات الخاصة بالعمل من قبل إدارة الوحدة	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	13	17.57	04	5.40	17	22.97
لا	50	67.57	07	9.46	57	77.03
المجموع	63	85.14	11	14.86	74	%100

من بيانات الجدول أعلاه يتضح أن غالبية العمال وبنسبة 67.57% من يروا بأنّ إدارة الوحدة لا تزودهم بالمعلومات الكافية المتعلقة بمجال عملهم؛ يُقدمون على مساعدة زملائهم ذوو الأعباء الكثيرة.

إنّ معظم عمال وحدة البحث في الطاقات المتجدِّدة في الوسط الصحراوي أكّدوا بأن الإدارة لا تزودهم بالمعلومات الكافية المتعلقة بوظيفتهم، وهذا يجعل العامل لا يعرف دوره معرفة دقيقة ولا يؤدي مهامه بالشكل الصحيح.

ممّا قد يؤثر سلباً على سير العمل بالوحدة وعلى كفاءة وفعالية المنظمة وجودة منتجاتها العلمية.

كما أن عدم توفر المعلومات الكافية حول الأدوار الوظيفية للعمال في الوحدة دليل على انخفاض مستوى العدالة التعاملية بها؛ لكن ذلك لم يؤثر على سلوك العمال تجاه زملائهم؛ إذ نجد أن أغلبهم يُقدمون على مساعدة زملائه م ذوو الأعباء الكثيرة على انجاز أعمالهم.

وبالتالي فإنّ انخفاض مستوى العدالة التعاملية في وحدة البحث لم يؤثر على سلوك المساعدة التطوعي لدى العمال تجاه زملائهم في العمل.

ممّا يعني أن مساعدة العمال بعضهم بعضاً لا علاقة لها بمستوى العدالة، وأنّ ذلك مردّه إلى مبادئ وقيم العامل المستمدة من القيم الاجتماعية التي تحثُّ على مساعدة الفرد للآخرين والتعاون فيما بينهم.

الجدول رقم (76)

يوضح العلاقة بين تفسير الإدارة للقرارات المتخذة وإفادة العمال لزملائهم الجدد بالخبرة المكتسبة

إفادة الزملاء الجدد بالخبرة المكتسبة / تفسير القرارات المتخذة	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	**12**	**16.22**	**03**	**4.06**	**15**	**20.28**
لا	**57**	**77.02**	**02**	**2.70**	**59**	**79.72**
المجموع	**69**	**93.24**	**05**	**6.76**	**74**	**%100**

من بيانات الجدول أعلاه يتضح أن أغلب العمال وبنسبة 77.02% من عبّروا عن وجهة نظرهم بأن إدارة وحدة البحث لا تقدم لهم تفسيرات للقرارات المتخذة يقدمون على إفادة زملائهم الجدد بخبرتهم المكتسبة في مجال العمل.

إنّ امتناع إدارة وحدة البحث في الطاقات المتجدّدة في الوسط الصحراوي عن تقديم تفسيرات لما تتخذه من قرارات تتعلّق بالعمال وما يقومون به من وظائف يشعر العمال بعدم نزاهة تلك القرارات لأنّهم لا يعرفون سبب اتخاذها؛ وبذلك يتولّد لديهم إحساس بعدم عدالة المعاملة التي يتلقونها من قبل أصحاب القرار بمؤسستهم.

والواضح من بيانات الجدول السابق أن هذا الأمر لم يؤثر على سلوكهم تجاه زملائهم الجدد، فمعظم العمال لا يتوانوا عن إفادة زميلهم حديث العمل بالوحدة بالخبرة المكتسبة التي اكتسبوها في مجال العمل، وتزويده بكافة المعلومات التي تجعل تأقلمه وتكيفه مع دوره الوظيفي الجديد سهلاً ويتمُّ بشكل سريع.

وانطلاقاً من هذا التحليل للبيانات نستنتج أن انخفاض مستوى العدالة التعاملية لا يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المساعدة لدى العمال تجاه زملائهم في العمل.

الجدول رقم (77)

يوضح العلاقة بين عمومية القرارات الإدارية وإظهار العامل لنتاج عمل الفريق.

إظهار نتاج عمل الفريق / عمومية القرارات الإدارية في الوحدة	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	09	12.16	04	5.41	13	17.57
لا	51	68.92	10	13.51	61	82.43
المجموع	60	81.08	14	18.92	74	%100

يتضح من بيانات الجدول السابق أن نسبة عالية من العمال %68.92 من أثبتوا تحيز القرارات الإدارية في الوحدة؛ يظهرون نتاج عمل الفريق أكثر من إظهار مساهمتهم الفردية فيه.

إنّ عدم تطبيق القرارات على كل عمال الوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بلا استثناء يشير إلى تحيز إدارة الوحدة في تطبيقها للقرارات المتخذة؛ بحيث تطبّق على فئة ولا تطبّق على أخرى.

وذلك يوحي بعدم عدالة المعاملة التي يتلقها العمال في الوحدة؛ رغم ذلك فإنّهم يعملون على التعاون فيما بينهم لإنجاز الأعمال وإظهار نتاج عمل الفريق الواحد دون إظهار مقدار مساهمة كل عامل فيه.

وبذلك فإنَّ انخفاض مستوى العدالة التعاملية في وحدة البحث لم يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك الإيثار لدى عمالها.

2- أثر العدالة التعاملية على بعد الكياسة:

الجدول رقم (78)

يوضح العلاقة بين اهتمام الإدارة بانشغالات العمال وتدخل العامل في خصوصيات زملائه في الوحدة.

التدخل في خصوصيات الزملاء / اهتمام إدارة الوحدة بانشغالات عمالها	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	03	4.06	14	18.92	17	22.98
لا	02	2.70	55	74.32	57	77.02
المجموع	05	6.76	69	93.24	74	%100

يبدواْ واضحاً من بيانات الجدول أعلاه أنّ نسبة 74.23% من العمال الذين صرّحواْ بعدم اهتمام إدارة الوحدة بانشغالاتهم لا يتدخلون في خصوصيات زملائهم في العمل.

إنّ عدم اهتمام إدارة وحدة البحث في الطاقات المتجددة قي الوسط الصحراوي بانشغالات عمالها، وعدم أخذها بعين الاعتبار لحاجاتهم في العمل وما ينقصهم من تدريب فيما يتعلّق بأداء أدوارهم، وما هي المعيقات والصعوبات التي تعترضهم، وما حجم قدراتهم وغيرها من السمات والخصائص التي يتسم بها عمالها يُوَلّد لديهم إحساس بعدم عدالة المعاملة التي يتلقونها.

إلاّ أن ذلك لم يؤثر على علاقتهم بزملائهم وسلوكاتهم اتجاههم؛ فمعظم العمال لا يتدخلون في خصوصيات زملائهم تجنباً لإحراجهم وإثارة المشاكل فيما بينهم.

وبالتالي فإنّ انخفاض مستوى العدالة التعاملية لا يؤدي إلى انخفاض مستوى الكياسة لدى عمالها.

الجدول رقم (79)

يوضح العلاقة بين توفر المعلومات الخاصة بالعمل في الوحدة ومراعاة العامل لمشاعر زملائه.

مراعاة مشاعر الزملاء في العمل / توفر المعلومات الخاصة بالعمل	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	15	20.27	02	2.70	17	22.97
لا	53	71.62	04	5.41	57	77.03
المجموع	68	91.89	06	8.11	74	%100

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن أغلب العمال وبنسبة 71.62% من أكّدوا بأنّ إدارة الوحدة لا تزودهم بالمعلومات الخاصة بالعمل يراعون مشاعر زملائهم في العمل.

إنّ عدم إقدام إدارة وحدة البحث في الطاقات المتجدِّدة في الوسط الصحراوي بتزويد عمالها بالمعلومات الضرورية والكافية حول الوظائف والمهام التي يقومون بأدائها وكيفية استخدام وسائل وآلات العمل بطريقة صحيحة، وكيفية سير العمل بالوحدة والنظام المتبع فيما يتعلق بالترقية ومعايير تقييم الأداء وشروط استحقاق المكافأة وغيرها.

يجعل العامل يشعر بعدم الاهتمام من قبل إدارة الوحدة، وعدم عدالة المعاملة التي يتلقاها من قبل صاحب العمل، وهذا يتوقع أن يؤثر سلباً على سلوكه تجاه من حوله في المنظمة.

إلاّ أننا نجد أن معظم عمال الوحدة يراعون مشاعر زملائهم في العمل ويجتنبون إحراجهم، رغم وجود هذا الفارق الكبير بين فئة الباحثين وعمال الدعم من حيث المؤهل العلمي، والمركز الوظيفي إلاّ أنّهم يحترمون بعضهم بعضاً وعلى وعي بأهمية دور كل واحد منهم.

وبالتالي فإنّ انخفاض مستوى العدالة التعاملية بوحدة البحث لا يؤدي إلى انخفاض مستوى الكياسة لدى العامل اتجاه زملائه.

3- أثر العدالة التعاملية على بعد السلوك الحضاري:

الجدول رقم (80)

يوضح العلاقة بين المشاركة العمالية في صناعة القرارات وحرص العامل على حضور الاجتماعات في الوحدة.

المشاركة العمالية في صناعة القرارات / الحرص على حضور الاجتماعات	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	13	17.57	01	1.35	14	18.92
لا	50	67.57	10	13.51	60	81.08
المجموع	63	85.14	11	14.86	74	%100

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن نسبة مرتفعة من العمال 67.57% من لا تعطى لهم فرصة المشاركة في صنع القرارات بالوحدة يحرصون على حضور الاجتماعات بها.

إنّ عدم مشاركة العمال في صنع القرارات المتعلقة بهم وبعملهم في وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي، تجعلهم يشعرون بعدم عدالة تلك القرارات المتخذة لأنّها لا تعبِّر عن حاجاتهم وانشغالاتهم.

كما أن إقرار معظم العمال بأنّهم لم يحظواْ بفرصة المشاركة في صنع القرارات رغم حرصهم على حضور الاجتماعات؛ فهذا يعني أن محاولتهم الجاهدة للتعبير عن وجهات نظرهم والإدلاء بآرائهم ومناقشة أوضاعهم والقضايا المتعلقة بهم لم تجدي نفعاً لعدم تمكنهم من التأثير في القرارات، ولم تأخذها إدارة الوحدة بعين الاعتبار؛ لذا فهم يشعرون بعدم مشاركتهم في هذه العملية.

الجدول رقم (81)

يوضح العلاقة بين المشاركة العمالية في صنع القرارات وتقديم العامل لمقترحات تحسّن العمل في الوحدة.

المشاركة العمالية في صنع القرارات / تقديم المقترحات	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	**12**	**16.22**	**02**	**2.70**	**14**	**18.92**
لا	**45**	**60.81**	**15**	**20.27**	**60**	**81.08**
المجموع	**57**	**77.03**	**17**	**22.97**	**74**	**%100**

يبدوا من بيانات الجدول السابق أن نسبة مرتفعة من العمال 60.81% من لم يحظوا بفرصة المشاركة في صنع القرارات المتخذة بوحدة البحث يعملون على تقديم المقترحات التي تطور العمل بها.

إن عدم مشاركة العمال في صنع القرارات المتخذة بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي وتأكيد معظمهم لهذا الأمر يشير إلى إحساسهم بانخفاض مستوى عدالة المعاملة التي يتلقونها من إدارة الوحدة.

وذلك بسبب تهميشها لوجهة نظرهم وإسهاماتهم ومشاركاتهم الفعّالة، فأغلبهم يُقَدِّم مقترحات تطوِّر وتحسِّن سير العمل بها، ولكنها لا تُأخذ بعين الاعتبار؛ بدليل أنهم لا يلمسون ذلك في القرارات المتخذة، وهذا ما يشعرهم بعدم فعالية إسهاماتهم ومقترحاتهم وبالتالي عدم مشاركتهم في عملية صنع القرارات.

إن انخفاض مستوى العدالة التعاملية في وحدة البحث لم يؤثر على مستوى إسهام العمال بتقديم المقترحات التي تطور العمل بها.

الجدول رقم (82)

يوضح العلاقة بين تقديم النصح والمشورة من قبل المدير للعمال واحترامهم لأنظمة الوحدة.

احترام أنظمة الوحدة / تلقي النصح والمشورة من المدير	نعم		لا		إلى حد ما		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	21	28.38	00	00	03	4.05	94	32.43
لا	38	51.35	02	2.70	10	13.52	50	67.57
المجموع	59	79.73	02	2.70	13	17.57	74	100

من بيانات الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 28.38% من العمال الذين أكدوا تلقيهم للنصح والمشورة من قبل المدير واحترامهم لأنظمة الوحدة. ونسبة 51.35% من العمال وهم الغالبية من عبروا عن وجهة نظرهم بعدم تلقيهم للنصح والمشورة واحترامهم لأنظمة الوحدة.

إن إقدام المدير بوحدة البح ث في الطاقات المتجدد ة في الوسط الصحراوي على تقديم النصح لمرؤوسه يجعلهم يشعرون باهتمام المدير اتجاههم، ويدفعهم لاحترام تعليمات وأنظمة الوحدة.

ولكن الملاحظ أن الغالبية أكدوا عدم تلقيهم للنصح من قبل المدير في مجال العمل؛ رغم ذلك فهم يحترمون أنظمة الوحدة، وهذا يشير إلى أن احترام العمال لأنظمة الوحدة لا علاقة له بمدى اهتمام المدير بشؤونهم وتقديم النصح لهم.

أي أن انخفاض مستوى العدالة التعاملية بوحدة البحث لا يؤثر في درجة احترام العمال لأنظمتها.

الجدول رقم (83)

يوضح العلاقة بين عدم تحيز القرارات المتخذة في الوحدة واستغلال العمال للوقت في أداء العمل.

استغلال الوقت في أداء العمل / عدم تحيز القرارات	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	11	14.87	02	2.70	13	17.57
لا	46	62.16	15	20.27	61	82.43
المجموع	57	77.03	17	22.97	74	%100

من بيانات الجدول السابق يتضح أن أغلب العمال وبنسبة 62.16% من عبّروا عن وجهة نظرهم بتحيز القرارات الإدارية المتخذة في الوحدة يستغلون كل الوقت في أداء العمل.

إنّ معظم العمال أكّدوا تحيّز القرارات المتخذة بوحدة البحث في الطاقات المتجدِّدة في الوسط الصحراوي؛ وهذا يعكس انخفاض مستوى العدالة التعاملية.

رغم ذلك فإنّ هذا الأمر لم يؤثر على سلوك العمال سلباً كما هو متوقع إنّما نلاحظ ارتفاعاً في نسبة العمال الذين يستغلون كل الوقت في أداء العمل بدلاً من إضاعته في أمور جانبية.

وبالتالي فإن انخفاض مستوى العدالة التعاملية بوحدة البحث لا يؤدي إلى انخفاض مستوى السلوك الحضاري لدى عمالها.

الجدول رقم (84)

يوضح العلاقة بين توفر المعلومات الخاصة بالعمل واهتمام العامل بمستقبل الوحدة.

الاهتمام بمستقبل وسمعة الوحدة / توفر المعلومات الخاصة بالعمل	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	17	22.97	00	00	17	22.97
لا	52	70.27	05	6.76	57	77.03
المجموع	69	93.24	05	6.76	74	%100

من بيانات الجدول أعلاه يتضح أن معظم عمال وحدة البحث وبنسبة 70.27% من لا تزودهم إدارة الوحدة بالمعلومات الكافية الخاصة بعملهم يبدون اهتماماً بمستقبل وسمعة الوحدة.

إنّ غالبية عمال وحدة البحث في الطاقات المتجدِّدة في الوسط الصحراوي لا تزودهم الإدارة بالمعلومات الكافية حول سير العمل ومجريات الأمور بهذه المنظمة، ممّا يعكس انخفضاً في مستوى عدالة التعاملات بها.

إلاّ أنّ ذلك لم يؤثر على تصرفهم بأسلوب حضاري اتجاهها؛ فهم يبدون اهتماماً بمستقبل وسمعة الوحدة، وذلك من خلال القيام بعملية التنمية الذاتية وتطوير مهاراتهم وزيادة معرفتهم بكل جوانب عملهم اعتماداً على مجهوداتهم الشخصية.

وبالأخص فئة الباحثين كالإطلاع على الدِّراسات الحديثة في المجال الطاقوي والاتصال بالمنظمات المتخصصة بهذا المجال لمعرفة أحدث الوسائل والآلات المستعملة، بالإضافة إلى تتبع أحدث ما توصل إليه التطور التكنولوجي للاستفادة منه وإفادة الزملاء والرفع من كفاءة أداء المنظمة وجودة مخرجاتها.

4- أثر العدالة التعاملية على بعد الروح الرياضية:

الجدول رقم (85)

يوضح العلاقة بين تفسير إدارة الوحدة للقرارات المتخذة ومدى انزعاج العامل من الأعمال الإضافية.

الانزعاج من الأعمال الإضافية / تفسير إدارة الوحدة للقرارات المتخذة	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	04	5.40	11	14.87	15	20.27
لا	14	18.92	45	60.81	59	79.73
المجموع	18	24.32	56	75.68	74	%100

من بيانات الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 60.81% من العمال من لا تُقدِّم لهم إدارة الوحدة تفسيراً للقرارات التي تتخذها لا ينزعجون من القيام بالأعمال الإضافية.

إنّ معظم عمال وحدة البحث في الطاقات المتجدِّدة في الوسط الصحراوي أكّدوا بأنّ الإدارة بمنظمتهم لا تُقدِّم لهم أي تفسير للقرارات التي تتخذها، وهذا يشعرهم بعدم عدالة المعاملة التي يتلقونها من أصحاب القرار.

ورغم ذلك لم يؤثر هذا الأمر على الروح الرياضية لدى العمال اتجاه أفراد الوحدة؛ بل أبدوا استعداداً للتعاون والمشاركة بحماس من خلال التطوع للقيام بالأعمال الإضافية دون تذمر أو انزعاج.

وخلافاً لقاعدة المعاملة بالمثل لنظرية التبادل الاجتماعي فإنّ انخفاض مستوى العدالة التعاملية في وحدة البحث لم يؤدي إلى انخفاض مستوى الروح الرياضية لدى عمالها.

الجدول رقم (86)

يوضح العلاقة بين اهتمام إدارة الوحدة بانشغالات عمالها وتقبل العامل للنقد والنصيحة من زملائه في العمل.

تقبل النقد والنصيحة من الزملاء / اهتمام إدارة الوحدة بانشغالات العمال	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	15	20.27	02	2.70	17	22.97
لا	56	75.68	01	1.35	57	77.03
المجموع	71	95.95	03	4.05	74	%100

من بيانات الجدول أعلاه يتبين أن غالبية العمال وبنسبة 75.68% من أدلوا برأيهم عن عدم اهتمام إدارة وحدة البحث بانشغالاتهم؛ يتقبلون النقد والنصيحة من زملائهم.

إنّ عدم اهتمام إدارة وحدة البحث في الطاقات المتجدِّدة في الوسط الصحراوي بانشغالات عمالها، ومحاولة معرفة رغباتهم وحاجاتهم من أجل أخذها بعين الاعتبار في صناعة القرارات؛ يؤثر على تقييمهم للعدالة التنظيمية في الوحدة ويجعلهم يشعرون بانخفاض مستوى العدالة التعاملية.

ورغم ذلك نجد لديهم روح رياضية عالية من خلال تقبل معظمهم للنقد والنصيحة من زملائه؛ وعياً منهم بأنَّ ذلك النقد وتلك النصائح قد تساعدهم على أداء الأعمال المطلوبة وإنجاز المشاريع بشكل أحسن.

ومن خلال التحليل السابق يتبين لنا أن انخفاض مستوى العدالة التعاملية في وحدة البحث لا يؤثر على مستوى الروح الرياضية لدى العمال، ولا يؤدي إلى انخفاض مستواها.

الجدول رقم (87)

يوضح العلاقة بين تلقي النصح والمشورة من المدير وتجاوز المشكلات البسيطة في العمل.

تجاوز المشكلات البسيطة / تلقي النصح والمشورة من المدير	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	22	29.73	02	2.70	24	32.43
لا	47	63.51	03	4.06	50	67.57
المجموع	69	93.24	05	6.76	74	%100

من بيانات الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 63.51% من العمال وهم الغالبية من أكّدوا عدم تلقيهم للنصح والمشورة من قبل المدير بالوحدة يتجاوزون المشكلات البسيطة التي تعترضهم في محيط العمل.

إنّ تحيّز المدير في معاملته للعمال بوحدة البحث في الطاقات المتجدّدة في الوسط الصحراوي؛ بحيث يوجه وينصح فئة معينة ويبدي اهتمامه بها، ولا يبالي بالغالبية فلا يوجههم ولا يقدّم لهم أية نصائح تتعلّق بعملهم؛ يولّدُ لدى العمال إحساس بعدم العدالة في معاملة المدير لمرؤوسيه.

ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فإنّ مثل هذا الأمر قد يدفع بالعمال إلى التصرف بطريقة سلبية اتجاه أفراد المنظمة. ولكن ما هو ملاحظ أن معظم عمال وحدة البحث هم على استعداد لتحمُّل المضايقات وتجاوز المشكلات البسيطة والحفاظ على العلاقات الطيبة بين الزملاء واستقرار الوضع بالوحدة.

وانطلاقاً من هذا التحليل يمكننا القول بأنّ انخفاض مستوى العدالة التعاملية في وحدة البحث لا يؤدي إلى انخفاض مستوى الروح الرياضية لدى عمالها.

5- أثر العدالة التعاملية على بعد وعي الضمير:

الجدول رقم (88)

يوضح العلاقة بين المشاركة العمالية في صنع القرارات وتعطل وسائل العمل أثناء استعمال العمال لها.

المشاركة العمالية في صنع القرارات / تعطل وسائل العمل	غالباً		أحياناً		نادراً		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	01	1.35	03	4.05	10	13.51	14	18.91
لا	08	10.81	20	27.03	32	43.25	60	81.09
المجموع	09	12.16	23	31.08	42	56.76	74	%100

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن غالبية العمال من لا تتيح لهم إدارة وحدة البحث المشاركة في صنع القرارات؛ نسبة 27.03% منهم لا تتعطّل لهم وسائل العمل أثناء استعمالها إلاّ أحياناً، ونسبة 43.25% منهم لا تتعطّل لهم تلك الوسائل إلاّ نادراً.

إنّ حرص العمال على التعامل بعناية مع الوسائل المستعملة في العمل بوحدة البحث في الطاقات المتجدِّدة في الوسط الصحراوي؛ يعكس وعي العمال بأهمية المحافظة على وسائل العمل تجنباً لتعطّلها أو إتلافها ممّا يؤخرهم عن إنجاز الأعمال والمشاريع.

كما أنّ هذه العناية بالوسائل تشير إلى تصرف العامل بطريقة إيجابية ومسؤولة اتجاه جُل ما يحيط به في بيئة العمل؛ رغم أنّ الإدارة لا تعطي لمعظم العمال أيّة فرصة للمشاركة في صنع القرارات.

الجدول رقم (89)

يوضح العلاقة بين عدم تحيز القرارات المتخذة وإسهام العمال في حلِّ النزاعات في الوحدة.

الإسهام في حلِّ النزاعات / تحيّز القرارات المتخذة	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	09	12.16	04	5.41	13	17.57
لا	42	56.76	19	25.67	61	82.43
المجموع	51	68.92	23	31.08	74	%100

من بيانات الجدول أعلاه يتضح أنّ أغلب العمال وبنسبة 56.76% من أثبتوا تحيز القرارات المتخذة بوحدة البحث يسهمون في حلِّ النزاعات التي قد تنشب فيها.

إنّ غالبية عمال وحدة البحث في الطاقات المتجدِّدة في الوسط الصحراوي أشاروا من خلال وجهات نظرهم إلى انخفاض مستوى العدالة التعاملية بمؤسستهم.

ورغم ذلك نجد أن معظمهم يسهم في حلِّ النزاعات التي قد تنشب بين الزملاء ويحاول تسوية الأوضاع وتهدئتها والمحافظة على الاستقرار؛ ما يعكس التماسك والاحترام الذي بين العمال، ووعيهم بمدى أهمية التقليل من الخلافات بينهم خصوصاً إن كان عملهم يستوجب تأديته كفريق، وبذلك فإنّ التوتر بين أعضائه لن يكون في صالحهم، وله تأثير كبير على الأداء بشكل عام.

وبالتالي فإنّ انخفاض مستوى العدالة التعاملية في وحدة البحث لا يؤدي إلى انخفاض مستوى وعي الضمير لدى عمالها.

استنتاج الفرضية الثالثة:

انطلاقاً من تحليل الجداول السابقة حول علاقة العدالة التعاملية بسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة الإيثار، الكياسة، السلوك الحضاري، الروح الرياضية ووعي الضمير؛ من أجل اختبار صحة الفرضية الثالثة لهذه الدراسة والتي مفادها أن انخفاض مستوى العدالة التعاملية بالمؤسسة الجزائرية يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.

نستنتج ما يلي:

- إنّ انخفاض مستوى العدالة التعاملية بوحدة البحث لا يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك الإيثار لدى عمالها.

إنّ انخفاض مستوى العدالة التعاملية بوحدة البحث لا يؤدي إلى انخفاض مستوى الكياسة لدى عمالها.

- إنّ انخفاض مستوى العدالة التعاملية بوحدة البحث لا يؤدي إلى انخفاض مستوى السلوك الحضاري لدى عمالها.

- إنّ انخفاض مستوى العدالة التعاملية بوحدة البحث لا يؤدي إلى انخفاض مستوى الروح الرياضية لدى عمالها.

- إنّ انخفاض مستوى العدالة التعاملية بوحدة البحث لا يؤدي إلى انخفاض مستوى وعي الضمير لدى عمالها.

وهذا خلافاً لما افترضناه استناداً على قاعدة المعاملة بالمثل لنظرية التبادل الاجتماعي؛ لأن النتائج بينت وجود انخفاض في مستوى العدالة التعاملية بالمؤسسة الجزائرية مقابل ارتفاع في سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.

الاستنتاج العام:

إنّ الهدف الرئيسي من هذه الدّراسة هو بحث العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، وذلك من خلال اختبار صحة الفرضية العامة التي مفادها:

"إنّ انخفاض مستوى العدالة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها".

وانطلاقاً من تحليل بيانات الجداول الإحصائية نستنتج ما يلي:

1- إنّ انخفاض مستوى العدالة التوزيعية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.

2- إنّ انخفاض مستوى العدالة الإجرائية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.

3- إنّ انخفاض العدالة التعاملية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي إلى انخفاض سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.

وبالتالي فإنّ انخفاض مستوى العدالة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.

وهذا خلافاً لما افترضناه استناداً على الدراسات السابقة، وقاعدة المعاملة بالمثل لنظرية التبادل الاجتماعي.

فافتراض انخفاض العدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية؛ كان من خلال ما تشهده أغلب المؤسسات الجزائرية في الآونة الأخيرة من إضرابات متكررة تؤكّد مطالبها على عدم إحساس العمال بالعدالة التنظيمية، وبالأخص على مستوى التوزيع.

أمّا عن ربط المتغيرين على ذلك النحو الوارد في الفرضية العامة السابقة فكان اعتماداً على قاعدة المعاملة بالمثل لنظرية التبادل الاجتماعي؛ بحيث أنّ انخفاض مستوى العدالة التنظيمية يدفع العمال للرد بالمثل عن طريق خفض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

ولكن البيانات التي تمّ جمعها أثبتت وجود مستوى منخفض من العدالة التنظيمية مقابل ارتفاع في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال؛ أي عدم وجود علاقة بين المتغيرين.

مناقشة نتائج الدراسة:

1- أسفرت نتائج هذه الدراسة على انخفاض في مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها التوزيعية والإجرائية والتعاملية في وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي.

وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه **سامية خميس أبو ندا** ؛ حيث توصلت إلى تدني مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

كما تختلف هذه النتيجة مع ما توصل إليه كل **من ثامر الشلهوب** و **أميرة رفعت حواس** و **صابرين أبو جاسر** و **أماني طالب البكار** ؛ بحيث أظهرت كل تلك الدراسات وجود العدالة التنظيمية بدرجة متوسطة.

أمّا دراسة **شذا لطفي محمود** فقد توصلت إلى أن درجة العدالة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية كبيرة جداً.

وقد يرجع هذا الاختلاف في النتائج إلى تمايز البيئات التنظيمية وخصائصها من حيث أسلوب القيادة والثقافة التنظيمية وغيرها.

2- أسفرت نتائج هذه الدراسة أيضاً على ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة: الإيثار والكياسة والسلوك الحضاري والروح الرياضية ووعي الضمير.

وهذه النتيجة تماثل ما توصلت إليه **صابرين أبو جاسر** ؛ حيث أظهرت دراستها وجود سلوك مواطنة تنظيمية بدرجة عالية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه **رائدة هاني محمود العرايضة** من خلال دراستها؛ حيث وجدت أنّ مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لسلوك المواطنة التنظيمية كان بدرجة متوسطة.

إنّ اختلاف مستويات سلوك المواطنة التنظيمية من منظمة لأخرى؛ قد يرجع إلى الخلفية الاجتماعية للعامل، وطبيعة البيئة التنظيمية؛ من حيث السياسة المتبعة والثقافة السائدة.

3- توصلت هذه الدراسة أيضاً إلى أنّ انخفاض مستوى العدالة التنظيمية في وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي لا يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.

وذلك خلافاً لما توصلت إليه أميرة رفعت حواس من خلال دراستها؛ بحيث أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية (التوزيعية والإجرائية والتعاملية) وسلوك المواطنة التنظيمية.

كما أنّ هذه النتيجة للدراسة والتي توحي بعدم وجود علاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية؛ تتعارض مع ما تشير إليه قاعدة المعاملة بالمثل لنظرية التبادل الاجتماعي من أنّ انخفاض مستوى العدالة التنظيمية في المنظمة يدفع بالعمال للرد بالمثل من خلال خفض مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

الخاتمة

الخاتمة:

إنّ العدالة التنظيمية ليست محدِّدا مطلقاً لسلوك المواطنة التنظيمية لأنّ انخفاض مستواها بالمؤسسة الجزائرية لم يؤدي إلى انخفاض سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.

وهذه النتيجة هي خلافاً لما أثبتته الدراسات السابقة من أن العدالة التنظيمية هي أفضل محدِّد لهذا النمط من السلوك التطوعي لدى العمال، وعلى ما يبدواْ أنّ ممارسة العامل له داخل المنظمة لا علاقة لها بمستوى العدالة لا على مستوى التوزيع ولا الإجراء ولا المعاملة، وإنّما قد يرتبط بقيم ومبادئ العامل في تفاعله مع الآخرين.

ومن خلال ما أسفرت عليه الدراسة من نتائج نضع بين أيدي المهتمين جملة من التوصيات المتمثلة في النقاط التالية:

ـ إعطاء اهتمام أكثر للتحفيز المادي والمعنوي للعمال مع مراعاة حاجات كل واحد منهم في هذه العملية، وإشراكهم في وضع نظام الحوافز من أجل زيادة قناعتهم به وجعلهم يشعرون بعدالة التوزيع.

ـ اتباع إجراءات واضحة لتقييم الأداء، والحرص على إعلام العمال بها. إضافة إلى توحيد إجراءات تقييم الأداء على كل العمال الذين ينتمون إلى نفس الفئة الوظيفية.

ـ تقرب المدراء من العمال أكثر لمعرفة انشغالاتهم وحاجاتهم، وإعطائهم فرصة للتعبير عن وجهات نظرهم.

ـ إرفاق القرارات المتخذة بمبرِّرات كافية، مما يزيد من ثقة العامل في إدارة منظمته.

ـ توفير الدورات التدريبية والتعليمية التي تشجع على الأداء الجيد والفعّال.

ـ توفير مناخ تنظيمي مناسب لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال.

ـ ضرورة تخصيص مكافأ للمواطن التنظيمي الجيد الذي يبدي مشاركة فعّالة في المؤسسة كتقديم المقترحات البنّاءة والمواظبة على حضور الاجتماعات والإسهام في الملتقيات والمعارض ومساعدة الزملاء والإسهام في حلِّ النزاعات.

المراجع والمصادر

قائمة المراجع والمصادر

أولاً:- المصادر:

- القرآن الكريم برواية ورش.

ثانياً:- المراجع العربية

أ- الكتب:

1- سعد غالب ياسين، **الإدارة الإستراتيجية**، دار اليازوردي للنشر، الإسكندرية 1998م.

2- سهيلة عباس، **إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي** ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، ط 1، 2003م.

3- صلاح الدين محمد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، الدار الجامعية الإسكندرية،2001م.

4- صلاح الشنواني، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف** ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004م.

5- صلاح عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية**، مطبعة الدار الجامعية الإسكندرية،2001م.

6- طارق محمد السويدان، فيصل عمر باشراحيل، **صناعة القائد**، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، ط 3، 2004م.

7- عامر خيضر الكبيسي، **إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية** ، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، 2005م.

8- عبد السلام أبو قحف، **محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة** ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط 1، 2000م.

9- عبد الله عبد الغني الطجم، عوض الله السواط، **السلوك التنظيمي**، دار حافظ للنشر والتوزيع، الرياض، ط 4، 1424هـ.

10- علي السلمي، **السلوك الإنساني في الإدارة**، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1947م.

11- محمد أكرم العدلوني، **القائد الفعّال**، دار قرطبة للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2000.

12- محمد الصيرفي، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، دار قنديل، عمان، 2003م.

13- محمد عبد المولى الدقس، **علم الاجتماع الصناعي**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط 1،2005م.

ب - المجلاّت العلمية:

1- أحمد اليوسفي، عبد المحسن نعساني، أولغا شربتجي، " *العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سورية* "، **مجلة بحوث جامعة حلب: سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية** العدد 44، 2006م.

2- أحمد بن سالم العامري، " *سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة: دراسة استطلاعية لآراء المديرين*"، **مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة**، المملكة العربية السعودية، المجلد 16، العدد 02، 2002م.

3- أحمد بن سالم العامري، " *محدِّدات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات* "، **مجلة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة**، المملكة العربية السعودية المجلد 17، العدد 02، 2003م.

4- بندر كريم أبو تايه، "*أثر اعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن* "، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**، جامعة البلقان التطبيقية، الأردن، المجلد 20، العدد 02 يونيو 2012 م.

5- حسين محمود حريم، شاكر جار الله الخشالي، " *أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة* "، **مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات**، جامعة الزرقاء، الأردن، المجلد 08، العدد 01، 2006م.

6- رشيدي عبد اللطيف وادي، " *العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة* "، **مجلة البحوث التجارية المعاصرة** ، مجلد 21، عدد 01 جامعة سوهاج، مصر، 2007م.

7- رياض أبا زيد،" *أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن* "، **مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)** ، الأردن، المجلد 24، العدد 02، 2010م.

8- سامر عبد المجيد البشابشة، " *أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية* "، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال** ، الجامعة الأردنية، المجلد 04، العدد 04، 2008م.

9- عامر علي حسين العطوي، " *أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية* " **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، جامعة القادسية، المجلد 10، العدد 01، 2007م.

10- عبد المحسن نعساني، أحمد اليوسفي، "*اختبار أثر العدالة التنظيمية والثقة كمتغيرات وسيطة في علاقة القيادة التحويلية والتبادلية بسلوكات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية* "، **مجلة بحوث جامعة حلب**، العدد 32، 2002م.

11- عبد المحسن نعساني، " *اختبار أثر المستوى التنظيمي كمتغير وسيط في علاقة الهيكل التنظيمي بالعدالة التنظيمية* "، **مجلة جامعة حلب سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية**، العدد 51، 2007م.

12- عبد المحسن نعساني، " *اختبار أثر الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في علاقة العدالة التنظيمية بعوائد الأداء: دراسة ميدانية في القطاعين الإنتاجي والخدمي الحكوميين* "، **مجلة بحوث جامعة حلب سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية**، العدد47، 2007م.

13- قاسم نايف علوان، " *تاثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري: دراسة ميدانية* "، **مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير**، جامعة التحدي، ليبيا، العدد 07 2007م.

14- محمد مصطفى الخشروم، "*دور عدالة التعاملات في تخفيض صراع الدور: دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي* "، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد 26، العدد 02، 2010م.

15- نماء جواد العبيدي، "أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في وزرة التعليم العالي والبحث العلمي"، **مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية**، جامعة تكريت، العراق، المجلد 08، العدد 24، 2012م.

16- هناء خالد الرقاد، عزيزة أبو دية، " *الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية* "، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية** ، فلسطين المجلد 20، العدد 02، يونيو 2012م.

ج - الرسائل الجامعية:

1- أماني يوسف طالب البكار، **العدالة التنظيمية التي يمارسها مديروأ المدارس الثانوية العامة في محافظات عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين** ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والمناهج، جامعة الشرق الأوسط، 2012م.

2- أميرة محمد رفعت حواس، **أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية** ، رسالة ماجستير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، 2003م.

3- بدر محمد الجريسي، **الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم** ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010.

4- ثامر بن مساعد الشلهوب، **مستويات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالسلوكيات المدانة: دراسة مطبقة على وحدات الحرس الوطني بالرياض** ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011م.

5- حمد بن فرحان الشلوي، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين** ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف الربية للعلوم الأمنية، 2005م.

6- رائدة هاني محمود العرايضة، **مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والمناهج، جامعة الشرق الأوسط، 2012/2011م.

7- رندة واصف مقبول، **درجة الرضا الوظيفي لدى مرشدي ومرشدات المدارس الحكومية في مدريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية** ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإنسانية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2003م.

8- رؤى رشيد سعيد آل قاسم، **أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية: دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية** ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012م.

9- سامية خميس أبو ندا، **تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007م.

10- شذا لطفي محمود محمد، **درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية** ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2012م.

11- صابرين مراد نمر أبو جاسر، **أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية** ، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010م.

12- علي بن يحي الشهري، **الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002م.

13- ماجد فهد سعود القريشي، **ضغوط العمل وأثرها في دوران العمل للعاملين بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية** ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1431هـ.

14- محمد غالب العوفي، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض** ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005م.

ثالثاً:- المراجع الأجنبية

A-Books:

-Beugré, C. D., **Managing Fairness in Organizations**, Library of congress Cataloguing-in-publication Data, British, 1998

B-Periodicals:

1-Abdallah, M. E., and Alomaim, N., "*Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction and Self-Perceived Performance in Saudi Arabia Work Environment?*", **International Management Review**, Vol. 7, No. 1, 2011.

2- AL-Abr row, H. A., Ardakani, M. S., harooni, A. and Pour, H. M., "*The Relationship between Organizational Trust and Organizational Justice Components and Their Role in Job Involvement in Education*" **International Journal of Management Academy**, Vol. 1, No. 1, 2013.

3- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A. and Abu Samah, B., "*The Relationship between Leader-Member exchange, Organizational Inflexibility, Perceived Organizational Support, Interactional Justice and Organizational Citizenship Behavior*", **African Journal of Business Management**, Vol. 2, No. 8, August 2008.

4-Bulent, M., "*An Empirical Investigation of a Social Exchange Model of Organizational Citizenship Behaviors Across Two Sales Situations: A Turkish Case*", **The Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. XX, No. 4, 2000.

5-Cropanzano, R. and Mitchell, M. S., "*Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review*", **Journal of Management**, Vol. 31, No. 6, December 2005.

6-Farahbod, F., Azadehdel, M., Rezaei-Dizgah, M. And Nezhadi-Jirdehi, M., "*Organizational Citizenship Behavior: The Role of Organizational Justice and Leader-Member Exchange*", **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Institute of Interdisciplinary Business Research, Vol. 3, No. 9, January 2012.

7-Fatimah, O., Amiraa, A. M. and Halim, F. W., "*The Relationship between Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction*", **Pertanika Journal of Social Science and Humanities**, University Putra Malaysia Press, Vol. 19(S), 2011.

8-Gabriel, L., Guangjin, Z. and Xiehua, Z., "*The Mediating Role of Procedural Justice between Participation in Decision-making and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study about Skeleton Government Civilian in China*", **Journal of Psychology**, No. 01, 2010.

9-Greenberg, J., "*Organizational Justice: Yesterday, today, and Tomorrow*", **Journal of Management**, The Ohio State University, Vol. 16, No. 2, 1990.

10-Heidari, S. A. and Saeedi, N., "*Studying the role of Organizational Justice on Job Satisfaction*", **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, Vol. 2, No. 7, 2012.

11-İnce, M. And Gül, H., "*The Effect of Employees' Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: An Application in Turkish Public Institutions*", **International Journal of Business and Management**, Canadian Center of Science and Education, Vol. 06, No. 06, June 2011.

12-Jehad, M., Farzana, Q. H. and Mohmad, A. A., "*Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study at Higher Learning Institutions*", **Asian Academy of Management Journal**, Asian Academy of Management and Penerbit University Sains Malaysia, Vol. 16, No. 2, July 2011.

13- Kadar Khan, S. and Mohd, Z. A. R., "*The Mediating Effect of Organizational Commitment in The Organizational Culture, Leadership and Organizational Justice Relationship with Organizational Citizenship Behavior: A Study of Academicians in Private Higher Learning Institutions in Malaysia*", **International Journal of Business and Social Science**, Centre for Promoting Ideas, USA, Vol. 3, No. 8, April 2012.

14-Karfestani, Z. J., Shomami, M. A. and Hasanvand, M. M., "*Organizational Citizenship Behavior as an Unavoidable Necessity for Increasing The Effectiveness of Organizations*", **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Institute of Interdisciplinary Business Research**,** Vol. 4, No.9, January 2013.

15-Mehboob, F. and Bhutto, N. A., "*Job Satisfaction as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior*", **International Conference on Business, Economics, Management and Behavioral Science**, Dubai, January 2012.

16- Mohd, R., Syazwan, M., Tebogo, M. J. And Tshegofatso, L. M., "*Procedural and Distributive Justice on Turnover Intention: An Exploratory Analysis*", **Interdisciplinary Journal of contemporary research in Business**, UCSI University, Malaysia, Vol. 4, No. 9, January 2013.

17-Moorman, R. H, Andrews, M. C, Blakely, G. L., "*The Moderating Effects of Equity Sensitivity on The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors*", **Journal of Business and Psychology**, Vol. 20, No. 2, Winter 2005.

18-Mousavi Davoudi, S. M., "*A Comprehensive study of Organizational Citizenship Behavior (OCB): Introducing The Term, Clarifying its Consequences and Identifying its Antecedents*", **A Journal of Economics and Management**, India, Vol. 1, May 2012.

19-Noruzy, A., Shatery, K., Rezazadeh, A. and Hatami-Shirkouhi, L., "*Investigation The Relationship between Organizational Justice, and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating role of Perceived Organizational Support*", **Indian Journal of Science and Technology**, Indian Society for Education and Environment, Vol. 4, No. 7, July 2011.

20-Paillé, P., "*Organizational Citizenship Behavior and Employee Retention: How Important are Turnover Cognitions?*", **The International Journal of Human Resource Management,** University Laval, Canada, 17 Jul 2012.

21-Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. and Blume, B. D., "*Individual- and Organizational-level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A meta-Analysis*", **Journal of Applied Psychology**, American Psychological Association, Vol. 94, No. 1, 2009.

22-Rhoader, L. and Eisenberger, R., "*Perceived Organizational Support: A Review of The Literature*", **Journal of Applied Psychology**, the American Psychological Association, Vol. 87, No. 4, 2002.

23-Rocha, C. M. And Turner, B. A., "*Organizational Effectiveness of Athletic Departments and Coaches' Extra Role Behaviors*", **Journal of Issues in Intercollegiate Athletics**, College Sport Research Institute, Vol. 1, 2008.

24-Shaiful Annuar, K., Kamaruzaman, J., Hassan, A., Mohammad, I., Kamsol, M. K. and Norshimah, A. R., "*Gender as a Moderator of the Relationship between OCB and Turnover Intention*" **Asian Social Science**, Canadian Centre of Science and Education, Vol. 5, No. 6, June 2009.

25-Singer, M., "*The Application of Organizational Justice Theories to Selection Fairness Research", ***New Zealand Journal of Psychology,** No. 22, 1993.

26-Tastan, M. And Yilmaz, K., "*Organizational Citizenship and Organizational Justice Scales' Adaptation to Turkish*", **Education and Science**, Vol. 33, No. 150, 2008.

27-Teixeira, R., Koufteros, X. and Peng ,X. D., "*Organizational Structure, Integration, and Manufacturing Performance: A Conceptual Model and Propositions*", **Journal of Operations and Supply Chain Management**, Vol. 5, No. 1, January-June 2012.

28-Tepper, B. J. & Taylor, E. C., "*Relationship among Supervisors' and Subordinates' Procedural Justice Perceptions and Organizational Citizenship Behaviors* ", **Academy of Management Journal,** Vol. 46, No. 01, 2003.

29-Ünal, O. F., "*Relationship between The Facets of Job Satisfaction and The Dimensions of Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Organizational Commitment*", **The Journal of Faculty of Economic and Administrative Sciences**, Suleyman Demirel University, Vol. 18, No. 1, 2013.

30-Ung Hee, L., Hye Kyoung, K. and Young Hyung, K., "*Determinants of Organizational Citizenship Behavior and its Outcomes*", **Global Business and Management Research: An International Journal**, Vol. 5, No. 1, 2013.

31-Wikhamn, W., Hall, A. T., "*Social Exchange in a Swedish Work Environment*", **International Journal of Business and Social Science**, Centre for Promoting Ideas, USA, Vol. 03, No. 23, December 2012.

32-Yu-Chen Wei, "OCB and Turnover Intention: When Human Capital Meets Abusive Supervision", **Business and Information**, 2013.

33-Zafirovski, M., "*Social Exchange Theory under Scrutiny: A Positive Critique of its Economic-Behaviorist Formulations*", **Electronic Journal of Sociology**, 2005.

C-Dissertations:

1-Hyung-Ryong, L., **An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of The Relationship among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in The Lodging Industry**, Unpublished Dissertation, Faculty of The Virginia Polytechnic Institute and state University, 2003.

2-Jeong-Ho Jeon, **The Impact of Organizational Justice and Job Security on Organizational Commitment: exploring The Mediating Effect of Trust in Top Management**, Unpublished Dissertation, Faculty of The Graduate School of The University of Minnesota, 2009.

3-Ruder, G. J., **The Relationship among Organizational Justice, Trust, and Role Breadth Self-Efficacy**, Unpublished Dissertation, Faculty of The Virginia Polytechnic Institute and State University, 2003.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أدرار

استمـــارة بحث

أخي العامل أختي العاملة تحية طيبة وبعد...

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تدخل ضمن إجراءات إنجاز دراسة ميدانية حول " العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية" كمتطلب لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل؛ لذا أرجو منكم ملأ هذه الاستمارة بكل صدق و موضوعية. مع العلم أن هذه المعلومات سوف تستخدم لأغراض علمية بحته.

* شاكرين لكم حسن تعاونكم *

الباحثة

ملاحظــة: ضع علامة (X) في الخـانة التي تمثـل إجابتـك.

الموسم الجامعي: 2013/2012

البيانـــات الشخصيــة:

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر:...

3- المؤهل العلمي: بكالوريا ☐ ليسانس ☐ دراسات عليا ☐

آخر أذكره..

4- نوع الوظيفة:...

5- مدة العمل بالوحدة:...

6- عدد الدورات التدريبية التكوينية التي التحقت بها في مجال العمل:.......................

7- الراتب (الأجر): أقل من50.000دج ☐ 50.000دج فأكثر ☐

البيانـــات المتعلقة بالعدالـة التوزيعية:

8- هل الأجر الذي تتقضاه يتناسب و الجهد الذي تبـذلـه؟

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

9- هل تعتقد أن الحوافز التي تحصل عليها مناسبة؟

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

10- هل ترى أن المكافآت تقدم لمستحقيها من عمال الوحدة وبشكل عادل؟

نعم ☐ لا ☐

11- هل يشكو بعض عمال الوحدة من سوء توزيـع المكـــافآت؟

نعم ☐ لا ☐

12- هل تتم ترقية كل عامل استوفى الشروط المنصوص عليها في نظام المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

13- هل يشكو بعض عمال الوحدة من التأخير في ترقيتهم؟

نعم ☐ لا ☐

البيانـــات المتعلقة بالعدالــة الإجرائيــة:

14- هل ترى أن إجراءات الترقيـة المتبعة في الوحدة عــــادلة ومنصفة؟

نعم ☐ لا ☐

15- هل ترى أن الإدارة تعتمد على أسس عادلة في تحديد مستحقي المكافأة؟

نعم ☐ لا ☐

16- هل المعايير التي يتم على أساسها تقييم أدائك الوظيفي واضحة وتعرفها؟

نعم ☐ لا ☐

17- هل تستخدم نفس الإجراءات في تقييم أداء العـاملين الذين هم من نفس مستواك الوظيفي؟

نعم ☐ لا ☐

18- هل تتيح لك الإدارة بالمؤسسة إمكانية الطعـن في أي قرار لا تراه عـادل بحقك؟

نعم ☐ لا ☐

بيانـــات المتعلقة بالعدالـة التعـــاملية:

19- هل تزودك إدارة الوحدة بكل المعلومـــــات التي تخص عملك؟

نعم ☐ لا ☐

20- هل تقدم لك الإدارة تفسيــــر لأي إجراء أو قرار تتخذه بخصوصك؟

نعم ☐ لا ☐

21- هل تتيح لك إدارة الوحدة الفرصة للمشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بعملك؟

نعم ☐ لا ☐

22- برأيـك هل تبدي إدارة الوحدة اهتماما بانشغـــــالات عمــالها؟

نعم ☐ لا ☐

23- هل يحرص مدير الوحدة على تقديم النصح و المشورة للعمال فيما يتعلق بالوظيفة ؟

نعم ☐ لا ☐

24- هل يتم تطبيق القرارات الإدارية على كل عمال الوحدة بلا استـثنـــاء؟

نعم ☐ لا ☐

البيانـــات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيميـــة:

25- هل تقوم بأداء عمل زملائك في حـــالة غيــابهم؟

نعم ☐ لا ☐

26- هل تقوم بمساعدة زملائك الجدد وإفادتهم بخبرتك في العمل؟

نعم ☐ لا ☐

27- هل تبادر بمساعدتك زملائك إذا كان لديهم أعباء عمل كثيرة؟

نعم ☐ لا ☐

28- هل تهتم بإظهار إنتاج عمل الفريق أكثر من اهتمامك بإظهار مساهمتك فيه؟

نعم ☐ لا ☐

29- هل تتدخل في خصوصيات زملائــك في العمل؟

نعم ☐ لا ☐

30- هل تراعي مشاعر زملائك في العمل في تصرفــاتك وأفعالك؟

نعم ☐ لا ☐

31- هل تحدث لك مشــاكل مع زملائك أو المديـــر؟

غالباً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

32- هل تحرص على حضور اللقاءات والاجتماعات التي تقيمها إدارة الوحدة؟

نعم ☐ لا ☐

33- أتقدم مقترحات ومشاريع إبداعية لتطويـــر العمل بالوحدة وتحسينه؟

نعم ☐ لا ☐

34- هل تحترم أنظمة وتعليمـــــــات الوحدة وتلتزم بها؟

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

إذا كانت إجابتك بـ "لا" فما هو السبب؟..

....

35- هل تستغل كل وقتك في أداء العمل؟

نعم ☐ لا ☐

36- هل يهمك مستقبل وســـمعة الـــــوحدة؟

نعم ☐ لا ☐

37- هل يزعجك القيام بالأعمال الاضافية بالوحدة؟

نعم ☐ لا ☐

38- هل تتقبل النقد البناء والنصيحة من زملائــك في العمل؟

نعم ☐ لا ☐

39- هل تتجاوز المشكلات البسيطة التي تعترضك في مكان العمل؟

نعم ☐ لا ☐

40- هل تتعطل وسائل العمل أثناء استعمالك لها؟

غالباً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

41- أتتطوع للأعمـال الإضافية بالوحدة بصدر رحب؟

نعم ☐ لا ☐

42- هل تسهم في حل النزاعات التي تنشب في الـوحدة؟

نعم ☐ لا ☐

شكراً على حسن تعاونكم

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية ؛ من خلال معرفة مستوى تواجد كلا المتغيرين، وأثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية .

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، و تم استخدام أداة الاستمارة لجمع البيانات من ميدان الدراسة المتمثل في وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي عن طريق إجراء مسح شامل لعمالها البالغ عددهم 74 عاملاً .

وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

1- إنّ انخفاض مستوى العدالة التوزيعية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.

2- إن انخفاض مستوى العدالة الإجرائية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.

3- إن انخفاض مستوى العدالة التعاملية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.

4- عدم وجود علاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية.

ومن خلال هذه النتائج تم تقديم عدد من التوصيات أهمها:

أـ إعطاء اهتمام أكثر للتحفيز المادي والمعنوي للعمال مع مراعاة حاجاتهم في هذه العملية، وإشراكهم في وضع نظام الحوافز من أجل زيادة قناعتهم به ، وجعلهم يشعرون بعدالة التوزيع.

ب ـ اتباع إجراءات واضحة لتقييم الأداء والحرص على إعلام العمال بها ، إضافة إلى توحيد إجراءات تقييم الاداء على كل العمال الذين ينتمون الى نفس الفئة الوظيفية.

جـ ـ التقرب أكثر من العمال لمعرفة انشغالاتهم وحاجاتهم وإعطائهم فرصة للتعبير عن وجهات نظرهم.

دـ إرفاق القرارات المتخذة بمبررات كافية ؛ مما يزيد من ثقة العامل في إدارة المنظمة.

Study Abstract

The purpose of this study is to examine the relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship behavior among workers in the Algerian Institution. By Knowing the level of presence both variables, and the impact of Organizational Justice on Organizational Citizenship behavior in the Algerian institution .

The Study relied on the a descriptive approach and it used the Questionnaire to collect data from the field of study represented in the Renewable Energy Research Unit in Saharan Medium, by using a comprehensive Survey of workers totaling 74 workers.

The most important results found by this study:

1. The low level of Distributive Justice in the Algerian institution does not lead to the low level of organizational citizenship behavior practiced by its workers.
2. The low level of Procedural Justice in the Algerian institution does not lead to the low level of Organizational Citizenship behavior practiced by its workers.
3. The low level of Interactional Justice in the Algerian institution does not lead to the low level of Organizational Citizenship behavior practiced by its workers.

4. There is no relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship behavior among workers in the Algerian institution.

Some recommendations were presented through these results:

a. Giving more attention to material and moral stimulating to the workers. Taking into account their needs in this process, and to involve them in the development of the system of rewards in order to increase their trust in Organization, and make them feel the fairness of the distribution.
b. Follow clear procedures for evaluating performance and should inform the workers by them, in addition to unification of procedures for evaluating the performance of all workers who belong to the same functional category.
c. More closer to the workers to know their concerns and their needs and give them a chance to express their views
d. Attach the decisions taken with sufficient justifications; thereby increasing the worker's confidence in the management of the organization.